

Japanilaisten työntekijöiden kuvauksia työpaikan ihmissuhteista

Tutkimus ihmissuhteisiin liittyvistä diskursseista Japanissa

Emilia Tarmann

Pro gradu -tutkielma

Itä-Aasian tutkimus

Humanistinen tiedekunta

Helsingin yliopisto

Toukokuu 2020

Sisällysluettelo

1. Johdanto	5
2. Teoreettinen viitekehys.....	7
2.1. Työyhteisö	7
2.1.1. Työyhteisön rakenne.....	8
2.1.2. Työyhteisön toimivuus	10
2.1.3. Työyhteisön ihmissuhteet	11
2.1.4. Työyhteisön haasteet	12
2.2. Työelämän konteksti Japanissa	13
2.2.1. Työelämän kehitys maailmansodan jälkeen	13
2.2.2. ”Japanilainen” työyhteisö	15
2.2.3. Työelämän ilmiöt nyky-Japanissa	20
2.2.4. Japanilaisen työelämän tutkimus	24
3. Tutkimusmenetelmä	25
3.1. Diskurssianalyysi.....	25
3.1.1. Mitä on diskurssianalyysi?.....	26
3.1.2. Tutkijan positio	29
3.1.3. Kritiikki ja haasteet	31
3.2. Aineistosta.....	32
4. Analyysi.....	36
4.1. Määrittäjädiskurssi	37
4.1.1. Toveri vai kollega	41
4.2. Merkitysdiskurssi	45
4.2.1. Yrityksen etu	45
4.2.2. Hyvinvointi	48
4.2.3. Työmotivaatio	52
4.3. Hierarkiadiskurssi.....	54

4.3.1.	Hierarkkisuuden esiintyminen työpaikoilla	54
4.3.2.	Hierarkian heikentymisen tuulet	61
4.4.	Keinodiskurssi	67
4.4.1.	Keinot ja toimintaperiaatteet	67
4.4.2.	<i>Nomikai</i> ja työajan ulkopuolella vietetty aika.....	71
4.4.3.	Yhteiskuntaa puhuttaviin ongelmiin tarttuminen.....	77
5.	Pohdinta	79
6.	Johtopäätökset.....	83
7.	Lähdeluettelo	88
8.	Liite: Haastattelukysymykset.....	94



Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Humanistinen tiedekunta		
Tekijä – Författare – Author Emilia Tarmann		
Työn nimi – Arbetets titel – Title Japanilaisten työntekijöiden kuvauksia työpaikan ihmissuhteista: Tutkimus ihmissuhteisiin liittyvistä diskursseista Japanissa		
Oppiaine – Läroämne – Subject Itä-Aasian tutkimus		
Työn laji – Arbetets art – Level Pro gradu -tutkielma	Aika – Datum – Month and year toukokuu 2020	Sivumäärä– Sidoantal – Number of pages 83 s + lähteet ja liitteet
Tiivistelmä – Referat – Abstract		
<p>Työpaikan huonot ihmissuhteet voivat Japanin terveys-, työ- ja hyvinvointiministeriön mukaan johtaa työntekijöiden itsemurhiin. Tutkimusten mukaan nuoret japanilaiset toivovat ja arvostavat hyviä ihmissuhteita. Tutkimusta työpaikan ihmissuhteista japanilaisessa kontekstissa on tehty vain vähän ja siksi se on tärkeää.</p> <p>Tutkielmassa tarkastelen japanilaisten työntekijöiden käsityksiä pääasiallisesti työpaikan horisontaalisista ihmissuhteista. Tutkielman tavoitteena on ensisijaisesti selvittää, millaisia diskursseja löytyy puhuttaessa työpaikan ihmissuhteista. Toissijaisesti tarkastelen sitä, mitä funktioita näillä diskursseilla on ja millainen kokonaiskuva ihmissuhteista syntyy japanilaisen työmaailman kontekstissa.</p> <p>Perehdyn tutkimuskysymyksiin keväällä 2018 Japanissa keräämäni aineiston pohjalta. Aineisto koostuu 20 japanilaisen työntekijän haastattelusta. Tutkimuksen teoreettinen tausta muodostuu työyhteisöön liittyvän kirjallisuuden ja Japanin työelämän kontekstin pohjalta. Paneudun tutkimusongelmaan diskurssianalyttisin keinoin.</p> <p>Haastateltavien puheesta nousee esiin neljä diskurssia. Ne käsittelevät työpaikan ihmissuhteiden määrittäviä tekijöitä, merkitystä, hierarkkisuutta ja keinoja, joilla ihmissuhteita yritetään kehittää. Tutkimukseen osallistujat kokevat merkitykselliseksi myös kommunikaation roolin ihmissuhteissa. Havaitsemillani diskursseilla on erilaisia funktioita: ne konstruoivat, ylläpitävät, muuntavat ja purkavat työpaikan ihmissuhteita ja hierarkiaa. Diskurssit myös kuvaavat työyhteisöä, luovat käsitystä sosiaalisista suhteista ja viestivät työpaikan ihmissuhteista. Kokonaiskuva työpaikan ihmissuhteista on hyvä, koska enemmistö haastatelluista kokee ihmissuhteiden olevan hyvät tai neutraalit. Tutkimukseen osallistuneet tiedostavat ihmissuhteiden ongelmallisuuden ja niiden tärkeyden.</p> <p>Tutkielman perusteella voidaan lisäksi sanoa, että japanilainen työelämä on murroksessa. Selkeimmin tämä näkyy siinä, että nuoret tutkimukseen osallistujat purkavat puheessaan hierarkiaa. Murros ilmenee myös yritysten toimintatapojen muutoksena.</p>		
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Japani, työpaikka, työyhteisö, ihmissuhteet, keinot, hierarkia, merkitys, diskurssianalyysi		
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited Keskustakampuksen kirjasto		
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information		

1. Johdanto

Jane Bachnikin (1998: 91) mukaan japanilaiset tuntuvat välittävän paljon ihmissuhteista ja ihmisten ajatellaan jatkuvasti kuuluvan sosiaaliseen verkostoon. Ihmissuhteet ovat tärkeitä monella sosiaalisen elämän alueella ja avioliiton ja perheen ulkopuoliset henkilösuhteet voivat olla ensisijaisia avioliiton ja perheen sisäisiin suhteisiin nähden. Ihmissuhteiden konsepti on Japanissa monimuotoinen. Japaninkielinen ihmissuhdetta tarkoittava sana on *ningenkankei* (人間関係). *Ningen* (”henkilö”) muodostuu termeistä *nin* (”ihminen”) ja *gen* (”tila, tila välissä, ajan tila tai väli”). *Kankei* tarkoittaa sekä yhteyttä että osallistumista. *Ningenkankei*-sanan käänös viittaa siihen, että Japanissa henkilösuhteet muodostuvat toiminnan kautta ja ovat olemassa ajassa ja tilassa. Ihmissuhteita kuvaavat sanat kuten *tsukiai* (付き合い, ”sosiaalistaminen, seurustelu”) viittaavat myös tekemiseen. Japanilaisen sosiaalisen organisaation ymmärryksessä ei ole olennaista se, mitä ihmissuhteet ovat, vaan se, miten ne toimivat, miten ne on järjestelty ja miten ne järjestävät. (Bachnik 1998: 91-94.)

Tässä tutkielmassa kiinnostuksen kohteena ovat työpaikkojen ihmissuhteet Japanissa. Työyhteisön käsitykseen sisältyy aina tietoa ja valtasuhteita. Nämä käyvät ilmi joko tavalla, jolla johtotaso muotoilee ihanteellista työpaikkaa, tai tavalla, jolla työntekijät havaitsevat työyhteisöään ja puhuvat siitä. (Kurihara 2009: 10.) Perehdyen ennen kaikkea työntekijöiden näkemyksiin heidän työyhteisöstään, koska johtoa ja johtamistapoja on tutkittu paljon viimeisten vuosikymmenten aikana. Diskurssianalyttinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa sekä haastateltavien henkilöiden kuvauksien että heidän käyttämänsä kielen analyysin, mutta tässä tutkielmassa painopisteeni on kuvauksissa.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1) Millaisia diskursseja löytyy puhuttaessa työpaikan ihmissuhteista?
- 2) Mitä funktioita näillä diskursseilla on?
- 3) Millainen kokonaiskuva syntyy ihmissuhteista japanilaisen työmaailman kontekstissa?

Keskityn ensisijaisesti tutkimaan löytämiäni ihmissuhteisiin liittyviä diskursseja. Toissijaisesti tarkastelen sitä, mitä funktioita näillä diskursseilla on ja millainen kokonaiskuva työpaikan ihmissuhteista muodostuu.

Japanilaisten työpaikkojen ihmissuhteiden tutkiminen on tärkeää ainakin kolmesta syystä. Ensinnäkin, Japanin terveys-, työ- ja hyvinvointiministeriön (tästä lähtien lyhennettynä MHLW) vuoden 2018 raportin mukaan yleisin syy niin kutsutuille ylityökuolemille on työuupumus, mutta toiseksi yleisin syy on työpaikan ihmissuhteet. (MHLW 2018a: 27.) Toinen syy on se, että nuoret japanilaiset toivovat työltään eniten hyviä henkilösuhteita, ihmissuhteiden laajentamista (Nagasawa 2017: 15, 20)

ja sitä, että he voisivat tehdä työtä iloisesti työtoveriensa kanssa (Aramaki, Murata & Yoshizawa 2019: 72). Nykyisten nuorten työntekijöiden toiveiden ja mielipiteiden kuunteleminen ja niihin vastaaminen on tärkeää, koska heillä on merkittävä rooli työelämän murroksessa. Kolmas syy ihmissuhteiden tutkimisen tarpeellisuuteen liittyy tutkimuksen puutteellisuuteen. Japanilaista työelämää on tutkittu monesta eri näkökulmasta: johtamistapoja, valkokaulustyöntekijöitä, naistyöntekijöiden asemaa, nuorten toiveita, ylityötä ja ylityökuolemia. Ihmissuhteita käsitellään näiden aiheiden ohella, mutta ne eivät itsessään nouse monenkaan tutkimuksen ensisijaiseksi kohteeksi. Esittelen ylityökuolemia ja muita Japanin yhteiskunnallisia työpaikan ilmiöitä tarkemmin luvussa 2.2.3. MHLW:n raportin ja nuorten toiveisiin liittyvän tutkimuksen tuloksia käsittelen luvussa 2.2.2. Aiempaa tutkimusta japanilaisesta työelämästä tarkastelen luvussa 2.2.4.

Työpaikan ihmissuhteita tutkimalla voidaan löytää ratkaisuja yhteiskunnallisiin haasteisiin ja lisätä työn mielekkyyttä. Jo ylityökuolemien vähentämiseksi on tärkeää ymmärtää, millaiseksi yksittäiset japanilaiset kokevat työpaikan ihmissuhteensa. Lisäksi ihmissuhteet aiheuttavat stressiä ja mielenterveysongelmia, joiden vähentäminen voisi niin ikään helpottaa työyhteisön ymmärrystä lisäämällä.

Mielenkiinto japanilaisten työpaikkojen ihmissuhteita kohtaan syntyi kandidaatintutkielmani kautta. Kandidaatintutkielmassa tarkastelin sitä, miten ylityökuolemien ilmiöön on pyritty vaikuttamaan Japanissa. Tutkielmaa tehdessäni havaitsin edellä mainitun MHLW:n raportista työpaikan ihmissuhteiden vaikutuksen ylityökuolemiin, mikä herätti mielenkiintoni. Kandidaatintutkielman valmistuttua näin myös dokumentin¹, joka käsitteli Amagasakin junaonnettomuutta vuonna 2005. Dokumentissa todettiin, että ihmissuhdestressillä oli merkittävä osa onnettomuuden sattumisessa. Rautatieyhtiössä oli ankara rangaistuksen kulttuuri, jossa pienimmästäkin virheestä, kuten esimerkiksi aikataulusta myöhästymisestä, joutui kärsimään rangaistuksen. Junan kuljettaja oli myöhässä aikataulustaan, ajoi asemalaiturien ohi ja lopulta ajoi mutkaan ylinopeutta käyttäen tavallista jarrua hätäjarrun sijaan. Hätäjarrua hän ei käyttänyt, jottei joutuisi raportoimaan toiminnastaan esimiehille. Tästä syystä matkustajajuna suistui raiteilta.

MHLW:n raportti ja dokumenttielokuva saivat minut pohtimaan, millaisia työpaikan ihmissuhteet Japanissa ovat. Minua alkoivat kiinnostaa ennen kaikkea yritysten käyttämät rangaistuskeinot. Ollessani vaihto-opiskelemassa Japanissa keskustelin yliopiston professorin kanssa siitä, millä tavalla ihmissuhteita ja rangaistuskäytäntöjä voisi tutkia. Totesimme melko nopeasti, että rangaistuskulttuuria voi olla erittäin vaikea tutkia Japanissa, koska esimerkiksi yrityksen johto ei

¹ National Geographic. 2012. Seconds from Disaster: Runaway Train.

todennäköisesti kertoisi rangaistusmenetelmistään. Työntekijätkin saattaisivat suojella yrityksensä mainetta ja antaa valheellista tai puutteellista tietoa rangaistuksista ja ihmissuhteista.

Mielenkiintoni japanilaisten työyhteisöjen ihmissuhteita kohtaan ei kuitenkaan laantunut. Päätin tutkia ihmissuhteita sellaisella tavalla, joka ei aiheuttaisi paineita tutkimukseen osallistujille. Tein kysymyksenasettelusta neutraalimman, jolloin haastateltava saa itse päättää, mitä asioita hän haluaa tuoda julki ihmissuhteista työpaikallaan. Näin haastateltavilla olisi suurempi hallinnan tunne ja he voisivat rentoutua haastattelussa. Tämä rentoutuminen mahdollistaisi myös avautumisen ihmissuhteiden epäkohdista.

Seuraavassa luvussa käsittelen tämän tutkielman kannalta olennaista teoriaa. Teoreettinen viitekehys muodostuu työyhteisöön liittyvästä kirjallisuudesta ja japanilaisen työelämän kontekstista. Kolmannessa luvussa käsittelen valitsemani tutkimusmenetelmän ja aineistoni. Neljännessä luvussa analysoin aineistoni ja esittelen työpaikan ihmissuhteisiin liittyviä diskursseja. Tämän jälkeen teen havaintoja analyysiluvusta. Lopuksi tarkastelen tutkielmaa kokonaisuudessaan ja tuon esille mahdollisen jatkotutkimuksen tarpeen.

2. Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen ymmärrystä varten tarpeellista teoreettista viitekehystä. Ensimmäisessä osassa käsittelen työyhteisön määritelmää, rakennetta, toimivuutta, ihmissuhteita ja haasteita. Työyhteisöä käsittelevä kirjallisuus on pääosin suomalaista. Japanin työelämän kontekstiin paneudun tämän luvun toisessa osassa 2.2., jossa tarkastelen työelämän kehitystä, työyhteisön piirteitä, työmaailman ilmiöitä ja aiempaa tutkimusta japanilaisesta työelämästä.

2.1. Työyhteisö

Yhteisön tutkimukseen on olemassa monia eri tutkimussuuntia Taylorin tehokkuuteen pyrkivästä liikkeenjohdosta kontingenssiteoriaan², joten yhteisön käsitteelle on monia määritelmiä. Takahashi (2013b: 23) viittaa Chester Barnardiin, jonka mukaan yhteisö on yli kahden ihmisen muodostama kokonaisuus, jossa yhteinen toiminta on säädelty tietoisesti ja tarkoituksellisesti. Yhteisöön liittyy ajatus siitä, että yhteisö voi saavuttaa enemmän kuin yksilö. Takahashi (2013b: 24) lainaa jälleen Barnardia käsitellessään yhteisön muodostumista. Yhteisön muodostumiseksi tarvitaan Barnardin

² Kontingenssiteoria tarkoittaa organisaatioteoriaa, johon liittyy ajatus siitä, että yrityksen järjestelyyn ei ole yhtä oikeaa tapaa (Takahashi 2013b: 21).

mukaan kommunikaatiota, yhteinen tavoite jäsenten välille ja halua tehdä yhteistyötä. Tyypillinen esimerkki yhteisöstä on yritys. (Takahashi 2013b: 18, 23-24.)

Työyhteisö on Pekka Järvisen mukaan työroolien verkosto, joka ohjaa ja järjestää ihmisten keskinäistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Työyhteisössä henkilö- ja tunnesuhteet ovat toissijaisia suhteessa ammatillisiin rooleihin. (Järvinen 2014.) Hiroshi Takahashi määrittelee työyhteisön useamman ihmisen muodostamaksi kokoonpanoksi, johon liittyy psykologisia suhteita ja vastavuoroista toimintaa. Yrityksessä jokainen työskentelee omalla osastollaan ja osasto muodostaa työyhteisön. Työyhteisön tarkoitus on tehdä päivittäisiä työtehtäviä. Takahashi tekee eron työyhteisön ja työryhmän käsitteiden välille. Työryhmällä on eri tavoite kuin työyhteisöllä ja se on väliaikainen kokoonpano. Työryhmä voi jäsentyä esimerkiksi kokousta tai projektia varten. Työryhmässä ihmissuhteiden muodostaminen on vaikeampaa kuin työyhteisössä. (Takahashi 2013a: 42.)

Työyhteisöllä on useita erilaisia piirteitä, joita ovat jaetut yhteiset tavoitteet, yhteiset normit, halu kuulua yhteisöön ja tunne toveruudesta. Lisäksi asemista ja rooleista on päätetty. Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan kommunikointia ja vastavuoroista yhteistyötä. Nämä piirteet esiintyvät työyhteisöstä riippuen eri voimakkuuksilla. (Takahashi 2013a: 43.)

2.1.1. Työyhteisön rakenne

Esa Pohjanheimo näkee työyhteisön rakentuvan kolmesta osatekijästä ja niiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Työyhteisön osatekijät ovat perustehtävä, rakenteet ja organisoituminen sekä vuorovaikutus. Pohjanheimon malli näkyy kuviossa 1. (Pohjanheimo 2015.)



Kuvio 1: Työyhteisön kolmiomalli.

Perustehtävä on Pohjanmaan mukaan työyhteisön muodostumisen kulmakivi. Perustehtävä on jaettu käsitys yhteisönä olemisen tarkoituksesta ja sen tavoitteista. Se antaa yhteisön toiminnalle suunnan. Perustehtävä antaa myös ymmärrystä toimintatavoista eli arvoista, toimintaperiaatteista ja kulttuurista,

joita yhteisössä tulee noudattaa. (Pohjanheimo 2015.) Järvisen mukaan työyhteisön perustehtävä on tehdä työtä ja palvella asiakkaita. Kaveeraaminen ei ole työn tavoite. (Järvinen 2014.)

Toisen osatekijän eli *rakenteiden ja organisoitumisen* tarkoitus on antaa edellytykset perustehtävän suorittamiselle. Työyhteisön järjestäytyminen tapahtuu monella alueella. Näitä alueita ovat johtajuus, valta- ja vastuusuhteet, selkeät mutta joustavat työnkuvat, työprosessien ja -käytäntöjen kuvaaminen, tiedon tallentaminen ja jakaminen sekä viralliset ja epäviralliset keskustelut. (Pohjanheimo 2015.) Johtajuuteen liittyy esimerkiksi perustehtävän määrittäminen ja työn tekemisen edellytyksistä huolehtiminen (Järvinen 2014).

Kolmas osatekijä kolmiomallissa on *vuorovaikutus*, joka on aina osa työtä ja ammattia. Vuorovaikutuksessa tärkeintä ei ole ulospäinsuuntautuneisuus, puheliaisuus tai verkostoituminen vaan oman ja muiden roolin ymmärtäminen. Vuorovaikutuksesta suurin osa tapahtuu keskustelujen muodossa eli vuorottaisessa puheessa. Keskusteluissa konstruoidaan ja ylläpidetään yhteistä sosiaalista maailmaa ja yhteisiä näkemyksiä erinäisistä asioista. (Pohjanheimo 2015.) Vuorovaikutuksella on muitakin toimintoja: niillä otetaan kantaa yksilöiden keskinäisiin valtasuhteisiin, muodostetaan ihmisten persoonallisuuden sosiaalista puolta ja tavoitellaan tulosta, ongelman ratkaisua tai päätöksen tekoa yhteistyön kautta (Helka, Myllyniemi & Liebkind 2013: 211, 216). Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu kunnioitus, kuuleminen ja rehellisyys (Pohjanheimo 2015). Marja-Liisa Mankan mukaan hyvä vuorovaikutus sisältää kehuja, kiittämistä, ongelmista puhumista ja rakentavaa palautetta (Manka 2014: 124-125). Vuorovaikutus on avointa silloin, kun keskustelun aiheena on työhön liittyvät asiat ja niistä puhutaan rakentavalla tavalla niiden henkilöiden kanssa, joita asia koskee (Järvinen 2014).

Työyhteisöissä esiintyy päivittäin monenlaista vuorovaikutusta, joka jakautuu vertikaaliseen ja horisontaaliseen kommunikaatioon. Vertikaalinen kommunikaatio on esimiesten ja alaisten välistä vuorovaikutusta. Esimiehen alaiseen kohdistama kommunikaatio (top-down) voi olla esimerkiksi käskyjen tai ohjeiden antoa, tavoitteiden välittämistä, tiedottamista tai kokoustamista. Alaiset ovat vuorovaikutuksessa esimiehensä kanssa (bottom-up) esimerkiksi silloin, kun heillä on raportoitavaa tai he tarvitsevat neuvoa. Vertikaalisen kommunikaation tarkoitus on ylläpitää käskyketjua ja tehdä yhteisön tavoitteista ja tehtävistä kaikille jäsenille yhteisiä. Horisontaalinen kommunikaatio on kollegojen tai osastojen välistä vuorovaikutusta esimerkiksi tapaamisten, mielipiteiden vaihdon tai tiedottamisen muodossa. Kommunikaatio lisää ymmärrystä osastojen välillä ja tekee työstä sujuvampaa. Jos yhteistyötä osastojen välillä ei ole, syntyy helposti vastakkainasettelua ja erimielisyyksiä. (Takahashi 2013c: 92, 96-97.)

2.1.2. Työyhteisön toimivuus

Toimiva työyhteisö on suuntautunut työhön eli organisaation perustehtävään. Työntekoa edistäviä tekijöitä hyödynnetään mahdollisimman paljon, kun taas sitä häiritsevät ja estävät tekijät pyritään minimoimaan. (Lappi 2018: 181.) Työyhteisön toimivuuteen vaikuttavat lukuisat eri tekijät. Yksi näistä on edellisessä luvussa 2.1.1. käsitelty vuorovaikutus. Pekka Järvisen mukaan työyhteisön toimivuus perustuu pitkälti siihen, että työyhteisön rakenne on kunnossa ja työntekijät käyttäytyvät ammatillisesti. Näistä huolehdittaessa työt sujuvat, ihmiset tulevat toimeen keskenään ja työpaikan ilmapiiri pysyy hyvänä. Ammatillisessa asenteessa tärkeintä on se, että ristiriitaisuuksien ja erimielisyyksien ei anneta vaikuttaa työpaikan ihmissuhteisiin. Toisin sanoen ammatillisuus on sitä, että työsuhteet pidetään erillään ihmissuhteista. (Järvinen 2014.) Ammatillisuus on myös kyky ymmärtää oma rooli ja käsitellä empatiaa (Pohjanheimo 2015). Kun työyhteisö on ammatillinen, työntekijät viihtyvät, koska he voivat kertoa mielipiteensä vapaasti ja pelkäämättä jonkun loukkaantuvan. Mielipiteiden äänen sanomisen mahdollisuus synnyttää luottamusta, koska ei ole pelkoa ihmissuhteiden huononemisesta. Mielipiteiden vaihtamisen kautta yritys pystyy hyödyntämään ihmisten erilaisuutta, osaamista ja luovuutta. Epäammatillisessa työyhteisössä ihmiset toimivat varautuneesta ja harkitsevat sanomisiaan, mikä luo ahdistavan ilmapiirin. (Järvinen 2014.)

Luottamus on yksi työyhteisön avaintekijöistä (Pohjanheimo 2015). Se on työyhteisön kehittymisen ehto. Luottamus ei kuitenkaan synny itsestään, vaan se edellyttää tärkeiden asioiden käsittelemistä perusteellisesti. Luottamuksen rakentuminen alkaa Kimmo Kedonpään mukaan sillä, että työyhteisön jäsenet osoittavat haavoittuvuutensa eli kertovat mielipiteensä, vaikka muut asettuisivat mielipidettä vastaan. Luottamuksen kehittymiseen tarvitaan myös konfliktien käsittelykykyä. (Kedonpää 2018: 123). Pohjanheimon mukaan luottamuksen syntyminen ja sen ylläpitäminen vaatii tutustumista toisiin. Tutustumisen on ulotuttava myös työroolin ulkopuolelle. Vuorovaikutus auttaa ymmärtämään toisia ihmisiä ja siten luo edellytyksiä luottamuksen syntymiselle. Luottamuksen säilyminen vaatii kuitenkin sitä, että sanat ja teot ovat samansuuntaisia, omat mielipiteet ilmaistaan myötäilyn sijaan ja toiminta on sovitun mukaista. (Pohjanheimo 2015.) Manka esittää luottamuksen rakentaviksi tekijöiksi riittävää yhteistä infrastruktuuria, avointa vuorovaikutusta, työosaamista, tietoa ja tunnepohjaa (Manka 2014: 118, 120-121). Luottamus nostattaa työyhteisön me-henkeä ja tekee toiminnasta ja yhteistyöstä sujuvaa (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010: 40).

Toimiva työyhteisö tarvitsee myös työyhteisötaitoja (engl. *organizational citizenship*), joita on myös nimitetty alaistaidoiksi (Manka & Manka 2016: 148). Työyhteisötaitoiksi kutsutaan yhteistyötä edistävää toimintaa eli auttamista, reiluutta ja halua toimia yhteisen hyvän eteen. Työyhteisötaidot ovat käyttäytymistä, josta ei makseta palkkaa, mutta johon työntekijä henkisesti sitoutuu. (Manka

2014: 123.) Apua, tukea ja neuvoja voi saada esimiehiltä, kollegoilta ja alaisilta (Lappi 2018: 82). Työyhteisötaidot voivat olla myös esimerkiksi omasta osaamisesta huolehtimista, anteeksi pyytämistä, tervehtimistä sekä kiinnostusta ja arvostusta muiden työtä kohtaan (Manka & Manka 2016: 148). Työyhteisötaitojen kaltaiset altruistiset, toisten huomioimiseen ja hyvinvointiin tähtäävät taidot vahvistavat työyhteisöä (Rämö 2018: 48).

2.1.3. Työyhteisön ihmissuhteet

Työyhteisön ihmissuhteisiin liittyvät yhteisöllisyys, yhteenkuuluvuus ja attraktio sekä valta ja normit.

Yhteisöllisyys on myötätunnon tuntemista ja toisten tunteiden havaitsemista ja ymmärtämistä. Yhteisöllisyyden edellytyksenä on esimiehen ja alaisen välinen vastavuoroisuus. (Manka & Manka 2016: 73, 148.) Yhteisöllisyydellä on monia positiivisia vaikutuksia yhteisön jäsenille, koska se tukee terveyttä, oppimista, tuloksellisuutta, turvallisuuden tunnetta, ympäristön hahmottamisen kykyä ja onnellisuutta (Manka 2014: 115; Manka & Manka 2016: 73). Yhteisöllisyys auttaa selviytymään stressaavista tilanteista (Manka & Manka 2016: 134). Yhteisöllisyys luo myös yhteenkuuluvuuden tunnetta (Manka 2014: 115).

Yhteenkuuluvuus eli sosiaalinen koheesio on kokonaisuus, jossa yhteisö tekee työtä sen eteen, että yksilö pysyy ryhmässä. Koheesiota voi lisätä monella eri tavalla: vastavuoroisella toiminnalla, vastavuoroisen kommunikoinnin, ymmärryksen ja yhteistyön mahdollisuuksilla, kilpailevan ryhmän olemassaololla, jaetuilla arvoilla, ajattelutavoilla ja onnistumisen kokemuksilla. (Takahashi 2013a: 50-51.) Ryhmän koheesiota tai kiinteyttä voi mitata ystävyys- tai attraktiosuhteiden tai sosiaalisen attraktion eli ryhmän jäseniin samaistumisen kautta. Ryhmä on kiinteä, kun jäsenet pitävät toisistaan ja ryhmän jäsenyys on yksilölle arvokas, hyödyllinen, palkitseva ja vähäkustanteinen. (Helka, Myllyniemi & Liebkind 2013: 268.) Korkea yhteenkuuluvuuden tunne vahvistaa ryhmässä toimimista, luovuutta, tehokkuutta ja paineensietokykyä (Rämö 2018: 58).

Sosiaaliseen koheesioon kuuluu vahvasti viehättävyys eli attraktio. Työn tavoitteen, työyhteisön toiminnan, ihmissuhteiden ja yhteisöön kuulumisen viehätys lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta. Attraktio lisääntyy esimerkiksi yhdessä tekemisen tai mielipiteiden, arvojen ja persoonallisuuksien samankaltaisuuden avulla. (Takahashi 2013a: 50, 56-57.)

Työyhteisön piirteisiin kuuluvat myös valta ja normit. Valta on yksi tärkeimmistä ihmisen työnteon motiiveista ja se on siten työnteon voimavara. Ilman valtaa mitään ei saataisi aikaan. Työpaikalla valta voi perustua karismaan, asemaan tai tehtävän antamaan toimivaltaan. Kun valtaa käytetään työn suorittamiseen, valtaan liittyviä ongelmia ei ole. Sen sijaan valtataistelu voi syrjäyttää perustehtävän

toteuttamisen tai johtaa työyhteisön konflikteihin. Valtaa voi myös käyttää väärin. Jos vallankäytön virheistä on mahdollista reklamoida ne eivät kuitenkaan ole vaarallisia yhteisölle. (Rämö 2018: 59.)

Sosiaalisessa psykologiassa valta yhdistyy sosiaaliseen paineeseen eli kollektiiviseen normiin. Sosiaalinen paine voi olla harmitonta ja yhdenmukaisuuteen painostavaa tai aiheuttaa yhteisön asettumisen yksilöä vastaan. Tuolloin sosiaalinen paine kohdistuu normin rikkojaan eli henkilöön, joka on käyttäytynyt sopimattomasti, moraalittomasti tai rikollisesti. Normin valta perustuu ajatukseen siitä, että tarvittaessa koko yhteisö voi vastustaa yksilöä. (Helka, Myllyniemi & Liebkind 2013: 60.) Normien vastainen käytös on kuitenkin sallittua, jos henkilö on ansainnut erityisoikeuden lojaalisuudellaan ja on luottamuksellinen (Takahashi 2013a: 48).

Normit ovat käyttäytymiseen kohdistuvia odotuksia, jotka rutinoituvat ja tulevat niin itsestään selviksi, ettei niistä tule edes mieleen poiketa. Normien syntymisen taustalla on usein koordinaation tarve. (Helka, Myllyniemi & Liebkind 2013: 60, 269, 271.) Normit toimivat myös toiminnan ja arvioinnin perustana. Normit syntyvät työyhteisön muodostumisen yhteydessä, kun jäsenten toiminta ja säännöt yhdenmukaistuvat. Normien ilmaantumisen jälkeen syntyy konformisuutta eli mukautumista yhteisöön sosiaalisen paineen alla. Sosiaaliselle paineelle antautumisen taustalla on halu ylläpitää ihmissuhteita, saada muilta arvostusta ja välttää rangaistuksia. (Takahashi 2013a: 46-47.) Ihmisen merkittävin sosiaalinen motiivi on saada hyväksyntää ja kunnioitusta muilta sekä välttää halveksuntaa omalta yhteisöltä (Helka, Myllyniemi & Liebkind 2013: 75).

2.1.4. Työyhteisön haasteet

Hyvässäkin työyhteisössä on haasteita. Pekka Järvisen mukaan suurin osa työyhteisön ongelmista on rakenteellisia. (Järvinen 2014.) Jos perustehtävä ei ole kunnossa, voi siitäkin syntyä haasteita (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010: 37). Työyhteisössä on myös yleistä, että henkilökemiat eivät kohtaa. Lisäksi henkilölähtöiset ongelmat, kuten esimerkiksi elämänkriisit, päihdeongelmat, puutteellinen työsuoritus tai epäasiallinen käyttäytyminen, ovat hankalia. (Järvinen 2014.) Huono käyttäytyminen aiheuttaa stressiä, pahaa mieltä, vetäytymistä ja työtyytymättömyyttä sekä haittaa yksilön ja yhteisön terveyttä. Jos huono käytös hyväksytään, työilmapiiristä tulee vihamielinen. Huonoa käytöstä voi olla esimerkiksi seksuaalinen häirintä. (Rämö 2018: 50-51, 53.)

Sosiaalipsykologiassa yhteisöjen ongelmiksi nähdään ryhmäpolarisaatio, ryhmäajattelu ja sosiaalinen laiskottelu. Ryhmäpolarisaatiolla tarkoitetaan päätöksentekotilannetta, jossa ryhmän mielipiteeseen liittymisestä seuraa päätös, joka edustaa jäsenten yksityisten päätösten keskiarvoa suurempaa tai pienempää riskiä. Ryhmäajattelu kuvaa yksimielisyyden tarvetta korostavaa ryhmäprosessia, jossa ryhmä näkee itsensä erinomaisena. Tämä vaikeuttaa ryhmän päätöksentekoa, koska ryhmäajattelu

ilmenee vaihtoehtojen havaitsemisen vähäisyytenä, moraalisenä itsetyytyväisyytenä ja itsesensuurina. Sosiaalinen laiskottelu tarkoittaa yksilön työpanoksen heikkenemistä ryhmän koon kasvaessa. (Helka, Myllyniemi & Liebkind 2013: 283-284, 386-387; Takahashi 2013a: 59-60.)

Ongelmatilanteissa tärkeäksi nousee se, miten virheitä, epäkohtia ja ristiriitoja osataan käsitellä (Järvinen 2014). Haasteiden aikana kannattaa ensimmäisenä tarkistaa, että perustehtävä on kunnossa, ja palauttaa työntekijöiden huomio työasioihin (Lappi 2018: 182). Jos ongelmia ei käsitellä, työyhteisö saattaa joutua ongelmakierteeseen (Järvinen 2014). Ongelmat aiheuttavat myös epäluuloja ja väärinkäsityksiä (Aro, Rämö, Aho, Kedonpää & Lappi 2018: 35).

2.2. Työelämän konteksti Japanissa

Tässä luvussa esittelen työelämän kontekstia Japanissa. Historian tuntemus auttaa ymmärtämään nykyajan japanilaista työyhteisöä, joten käsittelen ensimmäisenä työelämän kehitystä toisen maailmansodan jälkeen. Seuraavaksi tarkastelen, millainen on ”japanilainen” työyhteisö. Kolmanneksi kuvailen, millaisia ilmiöitä työelämään liittyy 2000-luvulla. Viimeisenä esittelen työelämään liittyvää aiempaa tutkimusta.

2.2.1. Työelämän kehitys maailmansodan jälkeen

Toisen maailmansodan jälkeen suuryritysten ideologiaksi muodostui *kaisha-shugi* (会社主義, ”yritysideologia”), jonka myötä yrityksissä yleistyi hierarkkisuus ja paternalistinen huolenpito työntekijöistä (North & Morioka 2016: 63; Porrasmaa 2013: 89). Ideologia perustuu lupaukseen elinikäisestä työurasta (*shuushinkoyoo* 終身雇用, ”koko elämän työllistyminen”) sekä iän ja työsuhteen pituuden myötä automaattisesti tulevista ylennyksistä ja palkkatason kasvusta (*nenkoojoretsu* 年功序列, ”pitkän palvelun arvojärjestys”) (Porrasmaa 2013: 89; Hendry 2003: 166). Kutsun *nenkoojoretsu*-järjestelmää myös senioriteettijärjestelmäksi.

Elinikäisen työpaikan lupaus koskee kuitenkin lähinnä suuryrityksiä, sillä keskisuuret ja pienet yritykset eivät pysty toteuttamaan samanlaisia etuja (Porrasmaa 2013: 97). Eduista nauttivat siis todellisuudessa vain vähemmistö japanilaisista (Porrasmaa 2013: 94; North & Morioka 2016: 64). Myös *nenkoojoretsu*-järjestelmän paikkansa pitävyyttä epäillään. Inori Takenorin tutkimusten mukaan tilastot osoittavat, että järjestelmä pitää paikkansa vain työuran alkuvuosina (6-7 vuotta), jonka jälkeen etenemiseen ja ylennyksiin vaikuttavat enemmän yksilön saavutukset. Iän tai työuran pituuden myötä tapahtuville ylennyksille ei ole todisteita. (Takenori 2017: 173-174.)

Yritysjohtaminen painotti elinikäistä työuraa, mutta myös lojaalisuutta, tehokasta yhteistyötä ja yrityksen ”perheenomaisuutta” (Porrasmaa 2013: 92). ”Yritys perheenä”-ajattelutapa eli *kazokushugi*

(家族主義, ”perheideologia”) muovasi työntekijöistä lojaaleja, kurinalaisia ja ryhmän etuja tavoittelevia alaisia. Työnantajien antamat edut elinikäisestä työpaikasta ja palkka- ja asemaylennyksistä vahvistivat tunnetta perheestä. (Kondo 1990: 161.) Työnantajan ja työntekijän välille muodostui vastavuoroisuuden suhde: Työnantajan velvollisuus oli pitää huolta työntekijästään, olla suojeita heitä kohtaan ja auttaa. Työnantajat tarjosivat työntekijöilleen myös lukuisia hyvinvoinnin palveluja harraste- ja urheiluryhmistä asuntoloihin ja terveydenhoitoon. (North & Morioka 2016: 63; Hendry 2003: 115, 166-167.) Tämän paternalistisen huolenpidon saadakseen työntekijän oli hyväksyttävä pitkät työpäivät, oltava lojaali, tuettava työnantajaa tai esimiestä ja vietettävä vapaa-aikaansa kollegojen kanssa alkoholia juoden, urheillen ja matkustellen (North & Morioka 2016: 63; Hendry 2003: 115, 166, 168). Tämänkaltaisen suhde muistuttaa lapsen suhdetta vanhempaan (Hendry 2003: 115). Näiden vastavuoroisten oletusten pohjalta on syntynyt nykyinen käsitys työpaikan suhteista Japanissa (North & Morioka 2016: 63).

Japanin hävittyä toisen maailmansodan japanilaiset eivät voineet kasvattaa itsetuntoaan maan sotilaallisilla voimilla tai diplomaattisilla taidoilla. Talouskasvuun oli kuitenkin mahdollisuus, joten Japanissa alettiin keskittyä korostuneesti talouteen. (Porrasmaa 2013: 91.) Vuosina 1955-1973 Japani onnistui kasvattamaan talouttaan ensimmäisenä Aasian valtiona (Porrasmaa 2013: 91; North & Morioka 2016: 63). Talouskasvua on tutkittu paljon. Tutkijat ovat selittäneet talouskasvua ”ainutlaatuisilla, japanilaisilla” arvoilla. (Mouer & Kawanishi 2005: 3.) Näitä ovat muun muassa lojaalisuus ryhmää kohtaan, häpeän pelko, kurinalaisuus, ryhmätyöskentely, yhteisöllisyys ja kansallinen yksimielisyys (Mouer & Kawanishi 2005: 3; Porrasmaa 2013: 91). Kriitikoiden mielestä talouskasvu johtui valtion tiukasta kontrollista ja byrokraattisuudesta. Raisa Porrasmaan (2013: 92) mukaan yliopistonprofessorit Miwa Yoshiro ja Mark Ramseyer pitävät myös japanilaisen yritysjohtamisen erityisyyttä, johon kuului työntekijöiden lojaalisuus yritykselle ja yrityksen ”perheenomaisuus”, liioiteltuna ja kansainvälisenä ilmiönä kapitalistisissa maissa. (Porrasmaa 2013: 92.)

Talouskasvu hiipui vuoden 1971 Nixonin shokin ja 1973 öljykriisin myötä. Työnantajat pyrkivät säästöihin henkilöstökuluissa ja rakenteellisilla muutoksilla. Tämä johti ylitöiden määrän nousuun. Miestyöntekijät kuitenkin olettivat joutuvansa kohtaamaan vastoinkäymisiä aikuistuessaan, joten he eivät kapinoineet pitkiä työpäiviä vastaan. (North & Morioka 2016: 65.) 1980-luvulla puhuttiin jopa yrityssoituksesta (*kigyoozenshi* 企業戦士), jotka uhrasivat elämänsä yritykselleen. Osa näistä työntekijöistä varjeli yrityksen salaisuuksia jopa kuolemaansa asti. (Porrasmaa 2013: 89.)

Vuonna 1990 Tokion pörssin arvo väheni kolmanneksella ja maassa alkoi syvä lama, jonka taustalla oli 1980-luvun pitkään jatkunut talouden ylikuumeneminen. Toisen maailmansodan jälkeisen korkean syntyvyyden aikaan syntyneet henkilöt olivat 1990-luvulla edenneet senioriteettijärjestelmän myötä johtoasemiin, mikä oli kallista yrityksille. Irtisanomiset lisääntyivät yrityksissä, vaikka työnantajat yrittivät niitä välttää. Kuluja tasapainottaakseen yritykset palkkasivat ei-vakituisia eli määräaika- tai osa-aikaisia työntekijöitä, joilla oli pieni palkka ja heikko irtisanomissuoja. (Porrasmaa 2013: 90, 94.) 1980-luvulla ei-vakituiset työsuhteet muodostivat 15 % työsuhteista, mutta 2010-luvulla vastaava luku oli jo 40 % (North & Morioka 2016: 65). Vuoden 2008 talouskriisin myötä alkaneessa lamassa irtisanottiin hetkessä 240 000 ei-vakituisia työntekijää. (Porrasmaa 2013: 97.)

Irtisanomiset heikensivät monien miesten kokemaa yhteyttä työpaikkaan (Kawanishi 2008: 63). He olivat uhranneet itsensä yritykselle, mitä vastaan työnantajalta odotettiin paternalistista huolenpitoa, johon kuului myös irtisanomissuoja, joten työnantajat rikkoivat sopimuksen omalta osaltaan (North & Morioka, 2016: 63–64). Elinikäisen työuran lupaus päättyi laman myötä (Takenori 2017: 173). 1990-luvun lamasta huolimatta nuoret työnhakijat toivovat työnantajaltaan edelleen huolenpitoa. Tällaisen työnantajan löytäminen on kuitenkin vaikeaa muuttuneessa työmaailmassa. (North & Morioka 2016: 64).

2.2.2. ”Japanilainen” työyhteisö

Konfutselaisia uskomuksia noudattaen japanilainen yhteiskunta pitää tärkeänä harmonian (*wa* 和, ”harmonia”) ylläpitämistä ihmissuhteissa ja liiketoiminnassa. Harmonisen ympäristön luomiseksi tarvitaan ryhmässä työskentelyä ja ristiriidattomia ihmissuhteita. Tämän takia japanilaiset välttävät yhteenottoja ja mukautuvat sosiaaliin normeihin. Japanissa tuetaan yhdenmukaista käyttäytymistä. (Huen 2007: 813.) Jo lapsenkasvatuksessa painotetaan ryhmässä toimimista, toisen huomioimista ja oman osaamisensa korostamisen välttämistä. Kriitikoiden mielestä tällainen kasvatus synnyttää yhteisön, jonka aikuisjäsenet pyrkivät välttelemään vastuuta päätöksenteossa ja konflikteja. (Porrasmaa 2013: 172-173, 190.)

Tomoko Kurihara kuvailee etnografisen tutkimuksensa pohjalta työyhteisöä symboliseksi yhteisöksi, jossa ihmissuhteille tyypillistä on harmonian sijaan epäsovelius, epävakaus ja erimielisyys. Etenkin nuoret työntekijät kyseenalaistavat ja kapinoivat ihmissuhteisiin liittyviä oletuksia ja käytöstapoja vastaan. Ihmissuhteiden epävakaudesta johtuen johtajat yrittävät luoda järjestystä, harmoniaa ja ihanteellisen työyhteisön. Yhteenkuuluvuuden ideaalin ja yhteisöllisyyden tunteen säilyminen vaatii yksilöiltä sopivaa käytöstä, joka viestii yksilön omaavan tietoa sosiaalisesta rakenteesta sekä

horisontaalisista ja vertikaalisista suhteista. Yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi tarvitaan rituaalista toimintaa, kuten esimerkiksi lahjojen antamista, juhlia ja retkiä. Tämä on tarpeen, koska ihmissuhteet ovat jokseenkin pinnallisia, perustuvat ryhmäjäsenyydelle ja ovat haavoittuvaisia. Ihmissuhteet eivät vahvistu rituaalisten toimien myötä. (Kurihara 2009: 7, 120, 160, 163, 221-222.)

Työyhteisö nähdään sisäryhmänä (*uchi* 内, ”sisällä”) (Hendry 2003: 115). Sisäryhmä määrittelee, kuka henkilö on kielen, tilan ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Se sanelee myös puhetyylin ja toimintatavat toisia kohtaan. (Kondo 1990: 141, 153.) Työntekijä kokee omaa sisäryhmäänsä kohtaan yhteenkuuluvuutta (Hendry 2003: 115) ja kiintymystä (Kondo 1990: 141). Sisäryhmän sisällä on hierarkkisia suhteita, mutta ulkoryhmälle (*soto* 外, ”ulkona”) kommunikoidessa itsestä ja sisäryhmästä puhutaan nöyrästi (Hendry 2003: 115).

Työyhteisön jäsenyyteen liittyy monenlaisia oletuksia ja vaatimuksia. Jokapäiväisen työn perustana on vastavuoroisuus ja yhteistyö (Hendry 2003: 166). Yksilöltä vaaditaan kollegojen huomioimisen kykyä ja muiden auttamisen tahtoa. Työntekijän ihanteellisia ominaisuuksia ovat ystävällisyys, huomaavaisuus, täsmällisyys ja vastuullisuus. Työntekijän asenne ja luonne ovat tärkeämpiä arvoja kuin työn tehokkuus. Arvostusta muilta saa tekemällä enemmän töitä kuin mitä vaaditaan. (Kawanishi 2008: 67-68, 70.) Yksilön paine vastata työtoverien odotuksiin on merkittävä (Hendry 2003: 166).

Japan Institute for Labour Policy and Training -tutkimuskeskuksen (tästä eteenpäin lyhennettynä JILPT) vuoden 2014 toteuttamassa tutkimuksessa työyhteisönsä ihmissuhteisiin on tyytyväisiä 43.2 %, mutta tyytymättömiä on 28.2 % (JILPT 2016: 35). Japanin yleisradioyhtiö NHK:n vuodesta 1973 viiden vuoden välein tehtävä tutkimus³ havainnollistaa, miten japanilaisten asenteet työtä kohtaan ovat muuttuneet vuosien saatossa. Vuonna 2018 ihanteellisessa työpaikassa pystyy tutkimukseen osallistujien mukaan tekemään työtä iloisesti työtoverien kanssa (45 %) eikä työ aiheuta terveyshuolia (37 %). Naisten (52 %) vastauksissa ihmissuhteet saavat suuremman merkityksen kuin miesten (36 %) vastauksissa. Vuonna 1973 tärkeintä työssä oli terveyshuolien vähyys. Terveiden arvon laskeminen voi johtua siitä, että nykyään Japanissa vaaditaan työpäivien lyhennystä ja yhä useampi yritys tarjoaa työntekijöilleen mielenterveyspalveluita. (Aramaki, Murata & Yoshizawa 2019: 62, 72-73.)

Luvussa 1 mainitsin, että ihmissuhteet ovat tärkeitä nuorille työelämässä. Nuoret eivät halua työpaikalla pinnallisia, vaan sellaisia ihmissuhteita, joissa on keskinäistä luottamusta ja auttamista.

³ NHK. *Nihonjin no isshiki*.

Japan Productivity Center -tutkimus- ja konsultointikeskuksen vuoden 2016 kyselytutkimuksessa⁴ selvitettiin, millaista sisältöä nuoret haluavat työssään. 71 % vastaajista tahtoi laajentaa ihmissuhteitaan työn kautta. Toiseksi eniten (66 %) nuoret halusivat tehdä työtä, josta he saavat yhteiskunnalta ja ihmisiltä kiitosta. 1980- ja 1990-luvulla vastauksia saivat eniten omien taitojen hyödyntäminen ja taitojen oppiminen, joten asenteet ovat muuttuneet. Japanin ministeriön tekemästä kyselytutkimuksesta⁵ (2015) käy ilmi, että nuorten epävarmuus ja pessimistinen tulevaisuuskuva johtuu ensisijaisesti tulevaisuuden palkasta (58 %) ja oman elämän saavutuksista kuten esimerkiksi työn saamisesta, koulussa etenemisestä ja avioitumisesta (49, 6 %). Viidenneksi eniten elämässä huolia aiheuttavat kuitenkin työ ja työpaikan ihmissuhteet (21 %). (Nagasawa 2017: 15, 19-20, 38.)

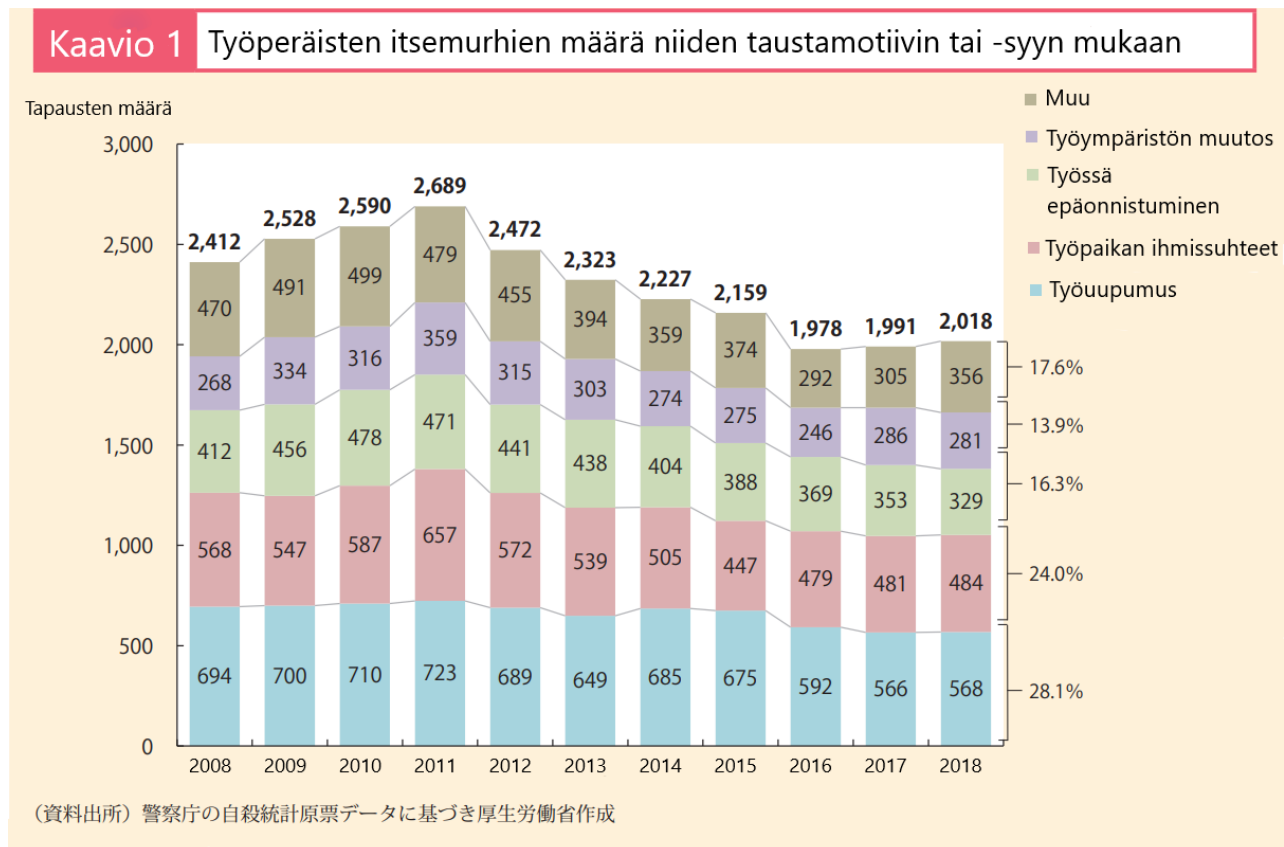
Nuoret toivovat hyviä ihmissuhteita, mutta niiden muodostaminen työpaikoilla on vaikeaa kahdesta syystä. Ensinnäkin pitkät työpäivät ja saman ikäluokan työntekijöiden jakaminen vakituisiin ja ei-vakituisiin työsuhteisiin on johtanut siihen, että aikaa uusiin ihmisiin tutustumiselle ei ole ja kiinnostus muita ihmisiä kohtaan on vähentynyt. Yrityksissä tehdään edelleen ryhmätyötä, mutta sen taustalta puuttuu vastavuoroinen luottamus ja yhteistyö työntekijöiden välillä. Toinen syy liittyy työpaikan rakenteeseen. Työpaikan ihmissuhteiden keskipiste on vertikaalisissa eli esimiehen ja alaisen välisissä suhteissa. ”Samanarvoisia” työtovereita on vain vähän. Nuoret työntekijät eivät pidä vertikaalisista suhteista ja haluavat välttää niitä. Vertikaaliset suhteet tekevät vaikeaksi ihmissuhteiden luomisen. (Nagasawa 2017: 37-38.)

Ihmissuhteet ovat alttiita epäjärjestykselle (Kurihara 2009: 120) ja ne voivat aiheuttaa stressiä. Työstressi johtuu useimmiten työn luonteesta, määrästä ja ihmissuhteista (Nagatomi 2016: 244). MHLW:n tutkimuksessa selviää, että vuonna 2018 voimakasta työstressiä koki 58 % vastaajista. Stressi johtui ensisijaisesti työn luonteesta ja määrästä (59,4 %), mutta ihmissuhteista (mkl. valta-aseman hyväksikäyttö ja seksuaalinen häirintä) syntyneestä stressiä koki (31,3 %). Ikäluokkien mukaisesti ihmissuhdestressiä tarkastellessa huomiota herättää yli 60-vuotiaiden kokema henkilösuhteisiin liittyvän stressin (14 %) vähyys. Muissa ikäryhmissä ihmissuhdestressiä kokee noin kolmannes. (MHLW 2018b: 4.) Ihmissuhdestressin taustalla voi olla esimerkiksi eri luonteisen ihmisen kanssa työskentely. Tämän tyyppistä stressiä voitaisiin lieventää lisäämällä ymmärrystä toisesta ihmisestä. Tuntemalla toisen ihmisen paremmin auttaminen helpottuu. (Hashimoto 2017: 98, 100.)

⁴ Japan Productivity Center. 2016. *Hatarakukoto no isshiki choosa*.

⁵ Cabinet Office. 2015. *Heisei 27 nendo kokumin seikatsu ni kan suru yoronchoosa*.

Luvussa 1 viittasin toiseen MHLW:n tutkimukseen, jonka mukaan ylityökuolema johtui 24 % tapauksista työpaikan ihmissuhteista. Kaavio 1 esittää työperäisten itsemurhien määrää ja niiden taustalla ollutta motiivia. Suurin syy itsemurhaan oli työuupumus, mutta toiseksi eniten itsemurhat johtuivat työpaikan ihmissuhteista. Vuosien 2011 ja 2016 välillä henkilösuhteiden takia itseltään henkensä riistäneiden määrä laski itsemurhien kokonaismäärän kanssa. Vuodesta 2016 eteenpäin työperäisten itsemurhien määrä on kasvanut. Motiiveista ainoastaan ihmissuhteet ja työympäristön muutos ovat aiheuttaneet lisää itsemurhia vuodesta 2015 ja 2016 alkaen. (MHLW 2018a: 27.)



Kaavio 1: Työperäisten itsemurhien määrä niiden taustamotiivin tai -syy mukaan (MHLW 2018a: 27)

Työyhteisössä yksilön käyttäytymistä ohjaavat vertikaaliset ja horisontaaliset ihmissuhteet (Kurihara 2009: 117). Vertikaaliset suhteet ovat esimiesten ja alaisten tai *senpaiden* ja *koohaiden* välisiä, kun taas horisontaaliset suhteet ovat kollegojen tai ”samanarvoisten” työntekijöiden välisiä (Hendry 2003: 166). *Senpailla* (seniorityöntekijä) tarkoitetaan ryhmän vanhempaa jäsentä ja *koohaillla* (juniorityöntekijä) nuorempaa (Porrasmäa 2013: 174). Japanilaiseen hierarkiaan kuuluu tilanteisuus eli eri tilanteissa toimitaan eri tavalla, ja se vaikuttaa japanilaisten elämään päivittäin. Oikeanlaista käyttäytymistä toiseen on vaikea tietää, ellei osaa asettaa toista henkilöä hierarkkiseen järjestykseen suhteessa itseensä. (Hendry 2003: 102, 114.) Hierarkkinen asema muodostuu muun muassa sukupuolesta, iästä, rekrytointiväylästä, työn sisällöstä ja urakeskusteluista. Kuriharan

mukaan hierarkia toteutetaan rakenteena ja periaatteena, joka aktivoidaan toiminnan kautta. Johto voi käyttää esimerkiksi ajan säätelyä merkkiäänin tai rituaalisia toimintoja kuten lahjojen jakamista hierarkian rakentamiseen. Hierarkia on siis muuttuva konsepti, jota voidaan uusintaa ja vahvistaa johdon tai työntekijöiden toimesta vuorovaikutustilanteissa. (Kurihara 2009: 12-13, 103, 161-163, 223.)

Monissa eri maailmanhistorian konteksteissa on esiintynyt vertikaalisia suhteita, jotka ylläpitävät harmoniaa, vakautta ja yhteiskunnallista jatkuvuutta (Kurihara 2009: 118). Hierarkiaa käytetään harmonian saavuttamiseksi (Hendry 2003: 52), ihanteellisen työyhteisön luomiseksi ja ihmissuhteiden järjestämiseksi, joten arvojärjestyksen luominen nähdään johdon tärkeimpänä tehtävänä (Kurihara 2009: 12). Kuriharan tutkimuksen perusteella hierarkia ei synnytä luonnollisesti harmoniaa ja yhteisymmärrystä, koska työntekijät osallistuvat aktiivisesti ihanteellisten ihmissuhteiden konstruoimiseen ja ylläpitämiseen. Hierarkian sijaan johdon luoma mielikuva yhteisöstä ja tämän mielikuvan säilyttämiseksi käytetyt symboliset toiminnot vahvistivat yhteisöllisyyttä. Kurihara (2009: 140) mainitsee Thomas Rohlenin, joka kyseenalaistaa hierarkian roolin harmonian ja solidaarisuuden ylläpitäjänä. (Kurihara 2009: 140, 221).

Hierarkia ilmenee vertikaalisten suhteiden tärkeytenä esimerkiksi ylennyksien muodossa. Kun työntekijät osoittavat esimiehelleen lojaalisuutta, sitoutuneisuutta ja kyvykkyyttä, esimies saattaa antaa työntekijöille tehtäväksi johdolta saamiaan haastavia ja merkittäviä toimeksiantoja. (Kurihara 2009: 150.) Dorinne Kondon tutkimassa makeistehtaassa hierarkia ilmeni kielen käytössä, tilan järjestelyissä ja palkassa (Kondo 1990: 249).

Hierarkkisiin suhteisiin kuuluu *keigon* (敬語, ”kunnioittava kieli”) opetteleminen (Kurihara 2009: 111). *Keigo* on kohteliaista ja kunnioittaa kieltä, jonka käytöltä ei voi välttyä Japanissa (Bachnik 1998: 97). Puhetyylin tasoja on monia ja puhetyylin valintaan vaikuttaa se, millainen suhde tai sosiaalinen etäisyys keskustelukumppaneiden välillä on (Hendry 2003: 50, 103; Bachnik 1998: 98). Hierarkiassa itseä ylemmässä asemassa olevia puhutellaan heidän ammattinimikkeidensä mukaisesti (Hendry 2003: 103). Ylemmän tason henkilölle puhuminen ilman *keigoa* on epäkohteliaista ja se voidaan nähdä kapinana (Kurihara 2009: 126). Matalamman kohteliaisuusasteen kieltä käyttämällä on mahdollista luoda tuttavallisuuden tunne työyhteisöön (Kondo 1990: 147). Väärän puhetyylin valinta voi tuntua kuulijasta hyökkäävältä (Hendry 2003: 103). Liiallinen kohteliaisuus voi olla epäkohteliaista (Hendry 2003: 103) tai asettaa keskustelukumppanin osaksi ulkoryhmää (Kondo 1990: 147). *Keigoa* käytetään myös ristiriitaisten ajatusten peittämiseen, joten se toimii ”sosiaalisena suojakilpenä”. Puhuja ei esitä toiselle todellisia tunteitaan, vaan puhe mukautuu hierarkkisiin odotuksiin. Kuriharan

tutkimuksen mukaan kieli tekee työntekijöiden mielestä ihmissuhteista vaikeita. Yrityksen kommunikointiin liittyy *keigon* lisäksi se, että jotkut pelkäävät mielipiteidensä ääneen sanomista esimiehelle. Tämä johtuu siitä, että mielipiteen julkisanominen voidaan nähdä uhmakkaana. Uhmakkuus voi olla haitallista työssä etenemiselle, joten työntekijän on mietittävä, onko hän samaa vai eri mieltä muiden kanssa. (Kurihara 2009: 141, 151.)

Horisontaaliset suhteet muodostuvat kollegoista (*dooryoo* 同僚, ”sama arvoaste”). Näkemys horisontaalisista suhteista on kuitenkin yksinkertaistettu, koska myös kollegoiden välillä on vertikaalisia suhteita. Kollegojen välistä vertikaalisuutta määrittelevät ikä, työsuhteen pituus ja koulutuksesta valmistumisen ajankohta. Kuriharan tutkimuksessa eräs haastateltu kertoi, että samana vuonna työssä aloittaneiden ryhmä (*dooki* 同期, ”sama kausi”) on moraalisen tuen lähde, koska ryhmään kuuluvia yhdistää yhtäaikainen työn alkaminen ja yhteinen oppimiskokemus työpaikalla. *Dooki*-ryhmässä esiintyy myös kilpailua, koska jotkut työntekijät ylenevät työssään nopeammin kuin toiset. Kilpailu vaikuttaa koko ryhmään sekä seniori- ja juniorityöntekijöiden väleihin negatiivisesti, ellei uusia työntekijöitä sijoiteta eri osastoille. Miehet viettävät *dooki*-ryhmässä enemmän aikaa kuin naiset, koska he haluavat ylläpitää työpaikan ihmissuhteita. Tämä johtuu siitä, että miehet viettävät todennäköisemmin työuransa samojen ihmisten kanssa. Kurihara (2009: 140) viittaa Chie Nakaneen ja Ezra Vogeliin, jotka pitävät työntekijöiden välisiä suhteita toisiinsa ystävyytenä. Toisaalta Kuriharan (2009: 140) mukaan Reiko Atsumin mielestä suhdetta kuvaa useammin käsite *tsukiai* (付き合い). *Tsukiai* viittaa ihmissuhteeseen, johon liittyy velvollisuuksia ja sosiaalisen tarpeellisuuden tunteita. (Kurihara 2009: 118, 133-134, 140.)

2.2.3. Työelämän ilmiöt nyky-Japanissa

Japanissa työpäivät ovat kehittyneistä maista pisimpiä. (Endoo 2017: 74). Kaikki miehen aktiivinen aika päivässä menee työpaikalla (Morioka 2010: 5) ja jo 1970-luvulla ylityöt nousivat kansalliseksi huolen aiheeksi (Iwasaki, Takahashi & Nakata 2006: 537). Ylityötä tehdään, koska sillä on sekä yhteisöllistä että yksilöllistä merkitystä: Ylityötä tekemällä voi osoittaa sympatiaa, kunnioitusta ja huomavaisuutta niille, joiden on jätävä ylitöihin. Yrityskulttuuri vaatii, ettei työstä tulisi lähteä innokkaana ellei taustalla ole perhe- tai terveyssyytä. Lisäksi johtajat voivat pitää ylityötä tekevästä työntekijöistä, joten ylityöhön suostumalla voi edistää omaa asemaansa. (Kurihara 2009: 148-150.) Työpäivien lyhentäminen on välttämätöntä, jotta japanilaiset voivat tehdä työtä iloisesti, tehokkaasti ja energisesti työtovereiden kanssa (Endoo 2017: 74). Pitkät työpäivät vaikuttavat työntekijöiden terveyteen, turvallisuuteen, tuottavuuteen ja työ- ja vapaa-ajan tasapainoon (Iwasaki, Takahashi & Nakata 2006: 537). Ylityö aiheuttaa huolta myös sen takia, että se voi johtaa *karooshiin*. *Karooshi*

(過労死, ”liiallinen työ kuolema”) tarkoittaa kuolemista ylityöstä kehittyneen rasituksen takia. *Karooshi* on virallisesti hyväksytty kuolinsyy Japanissa. Ylityökuolema voi toteutua joko sydän- tai verisuonitautien seurauksena tai oman käden kautta. (esim. Kawanishi 2008: 64-65.)

Ylityökuolemien yleistyessä aktivistit vaativat Japanin terveys-, työ- ja hyvinvointiministeriötä julkaisemaan niiden yritysten nimet julkisesti, joissa esiintyi *karooshia*. Ministeriö julkaisi listan, jossa yritysten nimet oli mustattu. Näitä yrityksiä alettiin kutsua nimellä *burakku kigyoo* (ブラック企業, ”musta yritys”). Jo lyhyen ajan kuluttua käsite alkoi kattaa monenlaista väärinkäyttöä: pitkiä työpäiviä, palkatonta ylityötä, pelolla ja häirinnällä johtamista ja uusien työntekijöiden kilpailuasetelmaan laittamista. (North & Morioka 2016: 73.) Lyhyesti sanottuna mustiin yrityksiin liittyvät ihmissuhteet, yksilöiden kilpailutus ja diktatuurimainen, kontrolloitu johtajuus. Työtehtävät ovat Tsuzaki Katsuhikon haastattelemien työntekijöiden mukaan manuaalisia eikä työssä ole paljon päättäväisyyttä. (Katsuhiko 2017: 89, 94.) Mustissa yrityksissä tapahtuva työntekijöiden hyväksikäyttö ja ylityökuolemat ovat saaneet nuoret etäännyttämään itseään työpaikastaan (Nagasawa 2017: 21). Monien opiskelijoiden on mentävä töihin mustiin yrityksiin, koska opiskelumaksut ovat korkeat ja vanhemmilta saadut raha-avustukset ovat vähentyneet (Endoo 2017: 74).

Mustiin yrityksiin liittyy paljon valta-aseman hyväksikäyttöä, jota kutsutaan *pawaaharasumentoksi* (パワーハラスメント, engl. *power harassment*) tai lyhennettynä *pawaharaksi* (パワハラ). *Pawahara* syntyy aseman ja ihmissuhteiden pohjalta ja sitä edesauttaa alaisen ja esimiehen välinen kommunikaation vähyys. Vallan kautta tapahtuvaa häirintää on esimerkiksi huutaminen, tietojen jakamattomuus, sanojen harkitsemattomuus, ehdotuksien ja mielipiteiden kuuntelemattomuus sekä kohtuuttomien määräyksien ja aikarajojen antaminen. *Pawaharan* kaltainen hyväksikäyttö vaikuttaa vahvasti muun muassa työpaikan ihmissuhteisiin, ilmapiiriin, vastuukiistoihin, ja työn merkityksellisyyteen. Lisäksi *pawahara* voi heikentää työntekijän terveyttä ja omanarvontunnetta. *Pawahara* voi johtaa henkisiin ja fyysisiin sairauksiin, jotka voivat olla hengenvaarallisia. (Nagatomi 2016: 243-244.) Edellisessä luvussa viittasin JILPT:n vuoden 2014 tutkimukseen. Kyseisen tutkimuksen mukaan viimeisen vuoden aikana kiusaamista on kokenut vastaajista 34 %. Esimerkkejä tällaisesta toiminnasta ovat esiintyvyydeltään korkeimmasta matalimpaan päin suuttumisen kohteeksi tuleminen ja loukkaavan kielenkäytön kokeminen, työlle välttämättömien tietojen saamattomuus ja juorujen leviäminen itsestä. Kiusatuksi tulleista 34,4 % tunnistaa toiminnan *pawaharaksi*. (JILPT 2016: 47-48.)

Japanilaisessa työmaailmassa puhuttaa myös seksuaalinen häirintä eli *sekushuaru harasumento* (セクシュアルハラスメント, engl. *sexual harassment*), josta käytetään lyhennettä *sekuhara* (セクハラ). Japanissa *sekuhara* on pitkään ollut hyväksytty osa työympäristöä. Käsite otettiin käyttöön 1980-luvulla, mutta se kuvasi naisille jo entuudestaan tuttuja kokemuksia. Vuonna 1992 Fukuokan käräjäoikeudessa *sekuharan* nähtiin häpäisevän työntekijöiden ammatillista kunniaa. Tämän tapauksen myötä *sekuhara* ja sen esiintyvyyden laajuus tulivat median ja kyselytutkimuksien kautta tunnetuksi. (Huen 2007: 811-812.)

Seksuaalista häirintää esiintyy kahdessa eri muodossa: vastakorvauksena eli *daishoo* (代償, ”korvaava palkinto”) tai kielteisenä ympäristönä eli *kankyoo* (環境, ”ympäristö”). Vastakorvauksen muotoinen seksuaalinen häirintä on muun muassa esimiehen tarjoamaa aseman ylennystä seksuaalisten toiveiden toteuttamista tai *sekuharan* hyväksymistä vastaan. Päinvastaisessa tapauksessa näihin pyyntöihin suostumatonta työntekijää uhkaillaan irtisanomisella tai työpaikan siirrolla. Ympäristössä ilmenevä seksuaalinen häirintä on sen sijaan esimerkiksi työnantajan, esimiehen, kollegan tai asiakkaan synnyttämä epämiellyttävä ilmapiiri, joka muodostuu seksuaalisesta kanssakäymisestä puhumalla *sekuharan* uhrin kanssa, fyysisestä koskettelusta tai pornografialle altistamisesta. Seksuaalista häirintää voi esiintyä myös esimerkiksi illanvietoissa, juhliissa tai retkillä, vaikka niiden pohjimmainen tarkoitus on luoda harmoniaa työyhteisössä. (Huen 2007: 813-814.)

Konfutselainen harmoniaa ja yhdenmukaisuutta suosiva ryhmäkulttuuri saa naiset vaikenemaan heidän kokemuksistaan *sekuharasta* ja sukupuolisyrynnästä. Harmonian horjuttaminen on häpeällistä. Henkilökohtaisten toiveiden ja mielipiteiden sanominen voidaan kokea epäkohteliaaksi, mutta pahimmassa tapauksessa seksuaalisesta häirinnästä valittaminen voi johtaa jopa työstä erottamiseen. Yhä useammat naiset vaativat *sekuharan* lopettamista, koska he ovat huomanneet, etteivät he itse ole syypäitä seksuaaliseen häirintään eikä heidän tarvitse hyväksyä sitä. (Huen 2007: 813, 826.)

Ylityön, *karooshin*, työntekijöitä hyväksikäyttävien mustien yrityksien, vallan hyväksikäytön ja seksuaalisen häirinnän ilmiöiden ohella naisten asema työelämässä on murroksessa. Nykyään japanilaisilla naisilla on yksinkertaistetusti kolme vaihtoehtoa elämässään: he voivat olla avioliitossa olevia kotirouvia, uranaisia tai väliaikaisissa työsuhteissa olevia naisia (Hendry 2003: 182).

Perinteisesti japanilaisen naisen tärkein rooli on vaimo ja äiti (esim. Kurihara 2009: 114; Kondo 1990: 268; Porrasmaa 2013: 125-126). Tämä näkemys on yhteiskunnan ja työmaailman jakama (Kurihara 2009: 107). Kotona naisen tehtävänä on hoitaa kotitaloutta ja opettaa sopivia arvoja lapsilleen (Kondo 1990: 267). Nainen nähdään kulttuurisesti vaimona ja äitinä, joka jää eläkkeelle naimisiin mentyään.

Naiset eivät tee pitkää työuraa tai yhtä paljon työtä kuin miehet. Tämän näkemyksen takia monet yritykset eivät koe tarpeelliseksi panostaa naisiin taloudellisesti liikaa. (Kurihara 2009: 114.) Naisten eriarvoinen kohtelu on mahdollista, koska japanilaisille suuryrityksille on kehitetty kahden väylän järjestelmä. Johtoväylään liittyy muun muassa työsiirtoja. Toinen väylä eli niin sanottu ”toimistoväylä” on vähäpalkkainen ja siinä on vain vähän mahdollisuuksia kouluttautumiseen ja työssä etenemiseen. Näistä väylistä työntekijän on valittava itselleen jompikumpi. Työnantajat toivovat naisten valitsevan toimistoväylän, koska se ei tuottaisi perhe-elämälle yhtä suuria haasteita kuin johtoväylä. (Hendry 2003: 178.)

Yhä useampi nainen pyrkii välttämään eläköitymisen avioitumisen yhteydessä (Kurihara 2009: 134). Naisten työnteko kodin ulkopuolella lisääntyi 1980-luvulla. Työelämässä naisia pidettiin kuitenkin edelleen vain läpikulkijoina, jotka jättivät työelämän avioituttuaan. Naisten työtehtäviin kuului toimistotöitä, teen tarjoilua ja ilmapiirin pehmentämistä. Osa-aikaisista ja satunnaisista työntekijöistä 70 % on naisia, joista suurin osa on kotirouvia. (Porrasmaa 2013: 124-125.) Naiset tekevät usein työtä osa-aikaisesti, jotta heille jää aikaa huolehtia perheestä. Osa-aikatyöntekijöinä naiset välttyvät työpäivän jälkeisiltä yhteisiltä illanvietoilta ja ylitöiltä, mutta he eivät saa kokoaikaisen työntekijän etuuksia. Pienissä ja keskikokoisissa yrityksissä naisilla on suuryrityksiä parempi mahdollisuus esimerkiksi uran jatkamiselle äitiysloman jälkeen ja taitojensa hyödyntämiselle työtehtävissä. (Hendry 2003: 168, 180.)

Yrityksien johtotasolla ei ole paljon naisia (Endoo 2017: 73; Steinberg & Nakane 2012: 6). Ylipäättään japanilaisten naisten työllisyys on OECD-maiden keskivertoa selkeästi matalampi. Monet avioliitossa olevat äidit toivoisivat pääsevänsä työhön (Steinberg & Nakane 2012: 4, 6). Tämä on kuitenkin vaikeaa monesta syystä: julkisia lastentarhoja ja vanhustenhuoltopalveluja on vain vähän, äitiyslomalle on vaikea jäädä (Porrasmaa 2013: 124, 126) ja palkallisen työn ja perhe-elämän yhdistäminen on vaikeaa (North 2012: 19). Naiset ovat mielellään töissä sellaisissa yrityksissä, jotka tukevat naisten aseman voimaannuttamista (Komagawa 2017: 55). Voimaannuttaminen voi olla esimerkiksi sukupuolierojen heikentämistä rekrytoinnin ja työssä etenemisen osalta, joustavamman työympäristön, kevennetyn veronmaksun, palkallisen äitiysloman tarjoamista tai lapsen kasvatuksessa tukemista (Steinberg & Nakane 2012: 5-6).

Naisten osallistuminen työelämään on yhä tärkeämpää, koska väestön vanhenemisen myötä koulutettuja naisia ei ole varaa jättää kotiin (Porrasmaa 2013: 126). Japanin hallitus yrittää edistää työ- ja vapaa-ajan välistä tasapainoa, jotta naiset työllistyisivät paremmin ja syntyvyys nousisi (North 2012: 30). Myös sukupuolten välinen tasa-arvo työpaikalla on tärkeä poliittinen asia, koska se takaa

kaikille yhteiskunnan jäsenille tasa-arvoisuutta (Komagawa 2017: 56). Naisten ja miesten työnjako on edelleen vanhakantaista, mikä estää Japanin talouden kasvun (Endoo 2017: 73-74).

2.2.4. Japanilaisen työelämän tutkimus

Japanilaista työelämää on tutkittu useista eri näkökulmista toisen maailmansodan jälkeisen talouskasvun takia. Tutkimukset alkoivat 1960-luvulla paternalistisen, ”japanilaisen” johtamisen eduista. Monet tutkijat uskoivat työtapojen syntyneen Japanin ainutlaatuisesta kulttuurista, johon liittyi hierarkia sekä ryhmän ja organisaation solidaarisuuden ja yhteisymmärryksen arvostaminen. Näitä arvoja edustivat senioriteettijärjestelmä, elinikäinen työura ja yrityksen yhtenäisyys. 1980- ja 1990-luvun vaihteessa tutkijat kävivät keskustelua siitä, edustiko japanilainen johtamisen malli uutta post-fordistista tuotantojärjestelmää vai fordistisen tuotantojärjestelmän luonnollista jatketta. Amerikkalaiset ja eurooppalaiset pitivät japanilaista johtamista syynä talouskasvuun, joten johtamista tutkittiin useista näkökulmista. Tutkijoita on mietityttänyt vuosien varrella myös se, miksi japanilaiset työntekijät hyväksyvät pitkät työpäivät ja muun kurin, vaikka he eivät saa täyttä vastinetta tai palkkiota työstään. Lopulta japanilaisen johtamisen ainutlaatuisuutta alettiin epäillä, kun vastaavanlaisia johtamistapoja löytyi myös ulkomailta. (Mouer & Kawanishi 2005: 3-4, 8, 25, 33-34.)

1970- ja 1980-luvulla tutkimuksen kohteeksi nousivat miespuoliset valkokaulustyöntekijät eli *sarariimanit* (サラリーマン, engl. *salaryman*). Valkokaulustyöntekijöiden tutkimus keskittyi antropologiassa ja sosiologiassa taloudelliseen kasvuun, yritykseen, organisaatorakenteeseen, japanilaiseen kulttuuriin ja itse *sarariimaniin*. Näissä tutkimuksissa japanilaiset yritykset nähtiin menestyksen symbolina. Valkokaulustyöntekijöiden tutkimuksen ohella tarkastelun kohteeksi nousi feminismin myötä työelämän epätasa-arvo, sukupuolisyryjä ja laki. (Kurihara 2009: 48.) Naistytöntekijöitä ovat tutkineet muun muassa Glenda Roberts (1994) ja Yuuko Ogasawara (1998). Roberts tutki alusvaatetehtaassa työskentelevien naisten työoloja, kun taas Ogasawaran keskipisteenä olivat niin kutsut toimistonaiset eli *ofisu redit* (オフィスレディ, engl. *office lady*). Toimistonaisiksi kutsutaan koulutettuja naisia, jotka tekevät työtä valkokaulustyöntekijöiden vierellä toistuvissa ja yksinkertaisissa työtehtävissä. Työtehtävien suorittamiseksi ei tarvitse ammattitietämystä eikä siihen kuulu esimiesvastuuta. (Hendry 2003: 168-169.)

Vuoden 2000 jälkeen valkokaulustyöntekijöihin liittyvät tutkimuskohteet ovat muuttuneet. Valkokaulustyöntekijöiden tutkijat ovat keskittyneet muun muassa *sarariiman*-käsitteen määritelmään ja näiden työtehtäviin, työmäärään ja työn laatuun. Esimerkiksi Takeshi Inagami on tehnyt kyselytutkimuksen valkokaulustyöntekijöiden uraan ja eläköitymiseen liittyvistä asioista.

(Fujimoto & Ikeda 2019: 117, 120.) Naisia koskevan tutkimuksen puolella on käsitelty naisjohtajien kielellistä valtaa (Nakamura 2019: 80).

Työyhteisön tutkimukseen ovat osallistuneet muun muassa Dorinne Kondo (1978-1981), Geert Hofstede (1991) ja Tomoko Kurihara (1998-1999). Hofstede tutki työhön ja työpaikan ihmissuhteisiin liittyviä kulttuurieroja individualismin ja kollektivismen näkökulmasta 53 maassa, mukaan lukien Japani (Helkama, Myllyniemi & Liebkina 2013: 347-348). Kondon ja Kuriharan tutkimukset ovat etnografisia yhden organisaation tutkimuksia. Kurihara tutki ihanteellista työyhteisöä tukevia ja heikentäviä organisaation rakenteita ja toimintoja monikansallisessa tuotantoyrityksessä. Kurihara (2009: 7) viittaa Christena Turneriin todetessaan, että japanilaisen työyhteisön keskustelusta puuttuu usein erimielisyyden ja harmonian yhtäaikainen olemassaolo. Samanaikaisesti työyhteisöissä esiintyy tasa-arvoisuutta ja epäoikeudenmukaista vallankäyttöä. (Kurihara 2009: 7, 12, 17.) Yksittäiset japanilaiset tutkijat ovat myös tutkineet työyhteisön kokoa ja muotoa sekä ihmissuhteita (Fujimoto & Ikeda 2019: 121, 124).

Nuorten työntekoa alettiin tutkia laajasti 1990-luvun laman jälkeen. Laman seurauksena yhteiskunnan eriarvoisuus ja nuorten työllisyysongelmiin liittyvä tietoisuus kasvoi. Köyhyys lisääntyi, mitä poliitikot pitivät huolestuttavana, koska köyhyys johtaa vähälapsisuuteen ja sitä myötä työvoiman pienenemiseen. (Nagasawa 2017: 15.) Muita 2000-luvun tutkimusaiheita ovat olleet muun muassa henkilöstöosaamisen kehittäminen, työ- ja vapaa-ajan välinen tasapaino, japanin kielen kohteliaisuusmuodot identiteetin rakentajana, työntekijöiden subjektiivinen hyvinvointi sekä vallan, hierarkian ja sukupuolen konstruointi tilanteellisesti (Ookawa 2019: 97; Takata 2013: 1; Nakamura 2019: 81, 83; Fujimoto & Ikeda 2019: 122).

3. Tutkimusmenetelmä

Edellä olen käsitellyt työyhteisöihin liittyvää teoriaa ja japanilaista työelämää, jotka toimivat viitekehyksenä työpaikan ihmissuhteiden tutkimiseen Japanissa. Tavoitteeni on saada selville, millaista kuvaa japanilaiset luovat ihmissuhteista puheessaan eli millaisia diskursseja ihmissuhteista kerrottaessa muodostuu. Tätä selvitän diskurssianalyysin avulla. Tässä luvussa esittelen valitsemani tutkimusmenetelmää ja -prosessia sekä aineistoa.

3.1. Diskurssianalyysi

Tässä luvussa käsittelem sen, mitä diskurssianalyysi on: sen taustat, määritelmän ja oletukset. Tämän lisäksi kerron, minkä aseman otan itse tutkijana, ja millaista kritiikkiä diskurssianalyysille on kohdistettu.

3.1.1. Mitä on diskurssianalyysi?

Diskurssianalyysin juuret ovat 1960-luvun lingvistisessä filosofiassa. Tuolloin tutkijan tehtävänä oli selvittää, mitä puheella tehdään ja miten. (Howitt & Cramer 2007: 349.) Nykyään diskurssianalyysistä on tullut yleinen sekä kielitieteissä että yhteiskuntatieteissä. Koska diskurssianalyysin käyttötavat ovat monipuolistuneet, myös diskurssianalyysin määritelmä on laajentunut ja muuttunut epämääräisemmäksi. Määrittämistä vaikeuttavat myös menetelmän lukuisat teoreettiset suuntaukset. (Luukka 2000: 133, 360.) Diskursseja voidaan nimittää myös merkityssysteemeiksi tai tulkintarepertuaareiksi⁶ (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016: 34).

Diskurssianalyysin määritelmiä ja näkökantoja on paljon (Pynnönen 2013: 7). Kielitieteilijät määrittelevät diskurssin usein lausetta suuremmaksi kokonaisuudeksi, kielenkäytöksi (Pynnönen 2013: 6) tai puheeksi (Luukka 2000: 135). Sen sijaan yhteiskuntatieteilijöille diskurssi on merkityssysteemi. Tällä tarkoitetaan tapoja rakentaa tietoa ja sosiaalisia käytäntöjä. (Luukka 2000: 134.) Diskurssin määrittäminen merkityssysteemiksi on tunnettu erityisesti Michel Foucault'n ansiosta. Pynnösen (2013: 6) mukaan hän määrittelee diskurssin kulttuurisesti jaetuksi merkityksellistämisen eli konstruktionin puhe- tai ajattelutavaksi, joka muokkaa puheen kohdetta. Toisin sanoen, diskurssi on ymmärrys todellisuudesta, joka on sidoksissa aikaan ja tilanteeseen, ja jota tuotetaan kielenkäytöllä. (Pynnönen 2013: 6.) Tässä tutkielmassa käytän Heikki Pesosen (2002: 101) määritelmää diskurssista. Diskurssi on Pesosen mukaan sellainen kielen käytön kautta ilmenevä ajattelutapa, käsitys tai oletamus, joka pyrkii rakentamaan todellisen kuvan jostain kulttuurisesta ilmiöstä tai asiasta. Jo diskurssin löytyminen on tutkimuksen tulos (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016: 35).

Vaikka määritelmiä on lukuisia, kaikilla diskurssianalyysin muodoilla on yhteisiä lähtökohtia. Diskurssianalyysin ei nähdä tutkivan todellisuutta tai totuuksia, joten se on ei-heijastavaa tutkimusta (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016: 28; Howitt & Cramer 2007: 350). Todellisuuden etsimisen sijaan diskurssianalyysissä pystytään tarkastelemaan ihmisten toimintatapoja ja selvittämään itsestäänselvyksiä (Pynnönen 2013: 5). Luvussa 4.3.1. käy ilmi, että iän vaikutusta ihmissuhteisiin pidetään luonnollisena, toivottuna ja itsestään selvänä. Diskurssianalyttisen tutkimuksen keskiössä onkin aina sosiaalisen todellisuuden rakentuminen, joka syntyy vain ihmisten välisestä kanssakäymisestä ja kielen käytöstä (esim. Jokinen & Juhila 2016b: 26, 267; Howitt & Cramer 2007: 354). Ihmisten väliset puheet paitsi rakentavat myös ylläpitävät, muuntavat ja muuttavat sosiaalista todellisuutta eli konstruktioita (Pynnönen 2013: 9; Jokinen, Juhila & Suoninen 2016: 29). Jo asioiden

⁶ Tulkintarepertuaari voidaan määritellä esimerkiksi laajasti erottuvana ryhmänä termejä, kuvailua ja kielikuvia (Howitt & Duncan 2007: 354).

nimeäminen on kuvaus maailmasta (Pynnönen 2013: 18). Diskurssianalyttisessä tutkimuksessa pyritään selvittämään, millaista sosiaalista todellisuutta toimijat rakentavat puheessaan ja millä tavalla todellisuus kuvataan (Suoninen 2016a: 58; Suoninen 2016c: 231-232; Jokinen, Juhila & Suoninen 2016: 35; Pynnönen 2013: 8).

Toimijat eli kielenkäyttäjät kuvaavat käsitystään todellisuudesta niin sanotuilla selonteoilla (Juhila & Suoninen 2016: 459), joilla tehdään ymmärrettäväksi omaa itseä ja maailmaa toisille (Suoninen 2016c: 233; Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2013: 75). Selonteot esittävät myös ideoita, uskomuksia ja arvoja (Pynnönen 2013: 10). Selonteot ylläpitävät niitä uusiutuvia rakenteita ja diskursseja, joita ne kommentoivat. Toisaalta ne myös muokkaavat sitä, millaisena maailma nähdään. (Suoninen 2016c: 233, 235.)

Sosiaalisesta todellisuudesta voi olla erilaisia versioita. (Pynnönen 2013: 9-10, 18.) Kieli on väline näiden vaihtelevien todellisuuden tulkintojen ja versioiden luomiseen (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2013: 225). Versiot ovat moninaisia ja ne voivat olla sopusoinnussa tai ristiriidassa keskenään (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016: 32). Diskurssit representoivat sosiaalista todellisuutta, koska ne muodostuvat yhteiskunnallisen tilanteen, tietyn hetken ja ilmiön vaikutuksen alaisena (Pynnönen 2013: 18). Tämän takia tutkijaa kiinnostaa myös se, millaisia diskursseja toimijat tuottavat puheessaan (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016: 43).

Sosiaalisen todellisuuden tarkastelun lisäksi diskurssianalyysin suuntauksilla on muitakin yhteisiä perusoletuksia. Ensinnäkin sosiaalisen todellisuuden rakentuminen puheessa on aina riippuvainen kontekstista (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016: 26; Pynnönen 2013: 9). Konteksti tarkoittaa kaikkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat rakennetun todellisuuden muodostumiseen. Konteksti voi myös mahdollistaa tai estää jonkun konstruktion käyttöä. Erilaiset kontekstit vaikuttavat konstruktioihin, sillä konteksti voi olla esimerkiksi kulttuurinen, sosiaalinen tai historiallinen. Näitä konteksteja voidaan yhdistävästi nimittää sosiokulttuuriseksi tai yhteiskunnalliseksi kontekstiksi. (Pynnönen 2013: 11, 13.) Jotta esimerkiksi kulttuurisen kontekstin vaikutusta pystyy tulkitsemaan, on ymmärrettävä, mitä kulttuuri on ja millaisia stereotypioita ja yhteiskunnallinen ilmapiiri kohteena olevassa yhteiskunnassa vallitsee (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016: 39). Esittelin sosiokulttuurista ja yhteiskunnallista eli japanilaisen työelämän kontekstia luvussa 2.2. Kulttuuri voidaan määritellä elämäntyyliksi tai sosiaaliseksi tiedoksi, joka on hyvin tunnettu tietyn ryhmän keskuudessa ja on ryhmän jäsenten identiteetin muodostaja (Taylor 2013: 20, 54). Sosiaalinen tieto voi olla esimerkiksi jaettuja arvoja, uskomuksia tai toimintatapoja, jotka määrittävät diskurssin sisällön ja muodon eli millä tavalla ja mistä on soveliaista puhua (Luukka 2000: 151). Luvussa 1 toin esille keskustelun japanilaisen professorini kanssa siitä, millä tavalla työpaikkojen käyttämiä rangaistuskäytäntöjä voisi

tutkia. Professorini mukaan rangaistuskulttuurin tutkiminen on vaikeaa Japanissa, koska käytännöistä ei haluttaisi kertoa. Vaikka jotain ryhmää ohjaisi vahvasti oma kulttuuri, sen merkitystä ei saa liioitella, koska eri kontekstista riippuen toimija voi hyödyntää jotain toista identiteettiään (Taylor 2013: 21). Koska useampi eri konteksti voi vaikuttaa sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen samanaikaisesti, konteksti antaa tutkijalle lisää tulkintamahdollisuuksia (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016: 36).

Vaikka diskurssien syntyminen on kontekstista riippuvaista, kognitiivinen konteksti eli toimijoiden piirteet, motiivit, asenteet ja muistot jätetään huomioimatta (Howitt & Cramer 2007: 354). Diskurssianalyysissä kiinnostaa puhuttu eli se, mitä sanotaan, mutta kiinnostuksen ulkopuolelle jää itse toimija ja se, miksi sanotaan (Howitt & Cramer 2007: 354; Taylor 2013: 61). Koska tutkimus keskittyy nimenomaan puheeseen, toimijoita ei nähdä informantteina, jotka kertovat asenteistaan, elämäntilanteistaan tai kulttuuristaan. Kausaaliset selitykset kuten esimerkiksi syyt tietyille toimintatavoille tai kulttuurin muodostumiselle eivät ole tutkimuksen kohteena. (Suoninen 2016c: 231.) Toimijoiden sisäiset syyt eli tietoiset pyrkimykset johonkin tai ulkoiset syyt eli normit, arvot ja roolit otetaan tarkasteluun vain, jos toimija tuo ne esille puheessaan (Juhila & Suoninen 2016: 459).

Toimijoita ei siis tarkastella yksilöinä. He ovat kuitenkin tärkeässä asemassa tutkimuksessa, koska diskurssianalyysi on pitkälti aineistolähtöistä. Tutkimukseen osallistuvien omaa orientaatiota ja kielenkäyttöä pyritään tarkastelemaan. (Juhila & Suoninen 2016: 462.) Osallistujien omalla orientaatiolla (engl. *participants' orientation*) tarkoitetaan sen huomioimista, mitä asioita toimijat määrittelevät itse relevantiksi puheessaan (Juhila 2016: 413). Tutkittavia henkilöitä on tärkeä ymmärtää heidän subjektiivisesta merkitysmaailmastaan käsin (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2013: 75). Toimijat nähdään kielenkäyttäjinä, joilla on mahdollisuuksia ja resursseja toimia, neuvotella, käyttää kieltä, vastustaa ja uudistaa asioita. Konstruktiot sosiaalisesta maailmasta syntyvät neuvottelemalla. (Pynnönen 2013: 6.) Kielenkäyttöä tutkimalla voidaan selvittää esimerkiksi toimijoiden käyttämiä kulttuurisia resursseja, instituutioiden rakentamisen tapoja tai omia ratkaisuja oikeuttavaa retoriikkaa (Juhila & Suoninen 2016: 450). Kielenkäytöllä toimijat tuovat omien ajatusten lisäksi esille myös yhteiskunnan näkemyksiä (Pynnönen 2013: 11). Usein ihmiset uskovat toisella ihmisellä olevan puheessaan taustamotiiveja, joten he yrittävät argumentoida ja oikeuttaa näkemyksiään (Howitt & Cramer 2007: 354). Näiden omien ja muiden toiminnoille annettujen perustelujen ja oikeutuksien tarkastelu on puheen tutkimuksessa tärkeää (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2013: 226). Päästäkseen haluttuun lopputulokseen toimijat käyttävät retorisia keinoja (Howitt & Cramer 2007: 360). Retoriikan avulla voidaan myös puolustaa ja perustella omia näkemyksiä sosiaalisesta todellisuudesta (Jokinen & Juhila 2016: 291).

Dennis Howitt ja Duncan Cramer (2007: 350) viittaavat Ludwig Wittgensteiniin todetessaan, että kielen avulla ei ainoastaan representoida asioita, vaan niiden avulla myös tehdään asioita (Howitt & Cramer 2007: 350). Kieli on siis myös toiminnallista (esim. Juhila & Suoninen 2016: 450), ja sillä on seurauksellinen luonne tai tarkoitusperä eli funktio. Kielenkäytöllä on seurauksia, jotka ovat joko tahallisia tai tahattomia. Funktioita voi olla erilaisia, joten kielen seurauksista tehdyt tulkinnat eivät ole suoraviivaisia. (Suoninen 2016a: 51, 58-59.) Kielen funktioihin vaikuttavat konteksti, kielenkäyttäjien resurssit ja tavoitteet. Kielellä voi esimerkiksi olla seuraavanlaisia funktioita: viestinnän väline eli tekstuaalinen merkitys, maailman kuvaamisen väline eli ideationaalinen merkitys, sosiaalisten suhteiden ja identiteettien luomisen väline eli interpersonaalinen merkitys. (Pynnönen 2013: 5.) Tässä tutkielmassa kielen funktio on ennen kaikkea ideationaalinen, mutta myös intersubjektillinen ja tekstuaalinen funktio esiintyvät aineistossa. Myös diskurssit voidaan nähdä toiminnallisina eli niillä voi olla vastaavanlaisia seurauksia. Koska kieli luo sosiaalista todellisuutta, on tärkeää selvittää, miksi jokin tietty versio todellisuudesta nousee esille ja saa vallan, kun taas toinen ei. (Howitt & Cramer 2007: 350, 356.) Esitän tässä tutkielmassa käsiteltävien diskurssien funktiot luvussa 6.

3.1.2. Tutkijan positio

Tutkija voi tehdä tutkimusta erilaisista positioista käsin. Mahdollisia positioita ovat analyytikko, asianajaja, tulkitsija ja keskustelija. Kaikissa positioissa tutkijan rooli on toiminnallinen, koska hän rakentaa tieteellistä faktaa. Positiot eroavat toisistaan niiden oletuksissa metodologiasta, suhteesta aineistoon ja analysointikeinosta. Tutkijan on mahdollista ottaa samassa tutkimuksessa useita eri positioita. (Juhila 2016: 411-412, 430, 439.) Tässä tutkimuksessa tutkija esiintyy kaikissa positioissa enemmän tai vähemmän. Pienessä määrin tutkija toimii asianajajan ja keskustelijan roolissa. Asianajajana tutkija pyrkii edistämään jotain asiaa (Juhila 2016: 418): tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia työpaikan ihmissuhteita, koska niiden tutkimisen kautta pystytään mahdollisesti löytämään ratkaisuja yhteiskunnallisiin haasteisiin. En kuitenkaan mene asianajajan positioon sen syvemmin, koska asianajaja tekee tiettyjä kriittisiä oletuksia aineistostaan jo tutkimuksen alussa ja tutkimuksen tarkoitus on paljastaa epäkohtia ja pohtia vaihtoehtoisia todellisuuksia. Keskustelijan positioon asetun siinä määrin, että osallistun tällä tutkimuksella keskusteluun yhteiskunnallisista ilmiöistä. (Pynnönen 2013: 39.)

Tässä tutkielmassa tutkija on enimmäkseen analyytikon ja tulkitsijan positiossa. Tutkija on analyytikon positiossa, johon liittyvät seuraavat oletukset: tutkijan osallisuuden minimalisointi, aineistolähtöisyys, kuvaileva analyysi ja osallistujien oma orientaatio. (Juhila 2016: 413; Pynnönen 2013: 26.) Nämä oletukset toteutuvat tutkielmassa. Tulkitsijan positiossa keskeistä on aineiston ja

tutkijan välinen vuorovaikutus (Juhila 2016: 423). Tutkija nähdään aineiston tuottajana, koska hän kysyy haastattelijana kysymyksiä ja toisaalta vaikuttaa aineiston muodostumiseen valitsemalla tutkimukselle tietyt lähestymistavat. Tutkija osallistuu vuorovaikutukseen myös analysoidessaan aineistoa, josta hän voi tehdä tulkintoja monella eri tavalla. (Juhila 2016: 423; Pynnönen 2013: 27.) Tutkijan ja aineiston väliseen yhteyteen liittyy esimerkiksi se, miten tutkijan henkilökohtaiset kokemukset ja yhteiskunnallinen paikka vaikuttavat analyysiin (Juhila 2016: 423).

Tulkitseva analyysi on vahvasti aineistolähtöistä, joten aineiston tulkinnan myötä tutkimuskysymykset tarkentuvat (Pynnönen 2013: 27). Alkujaan tarkoitukseni oli selvittää, millaisia diskursseja työpaikan ihmissuhteisiin liittyy. Aineistoa tutkiessani tutkimuskysymyksiä muodostui lisää, jonka jälkeen kysymykset osaltaan tarkentuivat ja osaltaan rajautuivat pois. Aineistolähtöisyyden takia otan aineiston tulkinnassa huomioon osallistujien oman orientaation. Jotta diskurssit pääsisivät nousemaan aineistosta esille omalla painollaan, pyrin sulkeistamaan omat ennakkokäsitykseni diskursseista haastattelutilanteessa ja ensimmäisiä tulkintoja aineistosta tehdessäni. Haastattelutilanteessa yritin välttää johdattelevaa puhetta ja esittää avoimia kysymyksiä. Diskursseja hahmotellessani kiinnitin silti huomiota Japaniin ja japanilaisuuteen liittyviin selontekoihin. Toimijat toivat itse Japanin esille puheessaan, mikä voi viitata asian tärkeyteen tai puhuttelevuuteen. Toisaalta haastattelijan ulkomaalaisuus saattoi vaikuttaa japanilaisen kontekstin korostamiseen, koska Anssi Peräkylän ja Antti Gronowin mukaan puheenvuoroissa käytetään sellaisia kuvauksia, jotka puhuja olettaa kuuntelijan ymmärtävän (Peräkylä & Gronow 2017). Tässä tapauksessa toimijan kielenkäytöllä on tekstuaalinen merkitys eli puhuja haluaa informoida ulkomaalaista tutkijaa Japanista.

Konteksti ohjaa tulkintaa, minkä takia jotkut tulkinnat ovat toisia tärkeämpiä. Tulkitsija tekee tulkinnat makrokontekstissa. Näin ollen tekstissä heijastuvat yhteiskunnallinen, sosiaalinen, kulttuurinen ja historiallinen konteksti. Tulkitsijaa kiinnostaa se, miten diskurssit ylläpitävät sosiaalista kontekstia. Hän haluaa ymmärtää kontekstia ja selvittää, millaisen ”kokonaiskuvan” aineisto muodostaa kontekstista. (Pynnönen 2013: 27-28.) Tarkastelen aineiston tuottamaa kokonaiskuvaa kontekstista luvussa 5.

Tulkitsijan tehtävä on rakennetun sosiaalisen todellisuuden ja sen ilmiöiden yksityiskohtainen ja neutraali kuvaaminen. Tulkitsija haluaa tunnistaa ne diskurssit, joissa konstruoidaan ja ylläpidetään rakennelmia maailmasta ja tulkintoja. (Pynnönen 2013: 27, 29.) Tämän tutkielman tapauksessa tarkastellaan sitä, millaiseksi ihmissuhteet työpaikalla ymmärretään. Tulkitsevan analyysin keskipisteenä on se, mitä sosiaalista todellisuutta tuotetaan, eikä se, miten se tuotetaan. Tulkitsijan päämääränä ei ole tekstitason eli lingvistiikan analyysi, mutta kielen tarkastelu auttaa tekstin

purkamisessa ja ymmärtämisessä. Retoriikka on tulkitsijan mielestä sosiaalisen todellisuuden representaatioiden tuottamisen työväline ja argumentoinnin keino. (Pynnönen 2013: 27-28.) Koska keskityn tässä tutkielmassa siihen, mitä kuvauksia osallistujat antavat, tarkastelen tekstitasoa vain niissä kohdissa, joissa koen sen olevan olennaista analyysin kannalta. En ole kääntänyt katkelmia haastatteluista sanatarkasti, koska koen lingvistiikkaa tärkeämmäksi sen, että lukijan on helppo ymmärtää lukemiaan katkelmia.

3.1.3. Kritiikki ja haasteet

Diskurssianalyysiä on kiitelty, mutta myös epäilty yhteiskunnan ja kulttuurin tutkimisen metodina (Juhila & Suoninen 2016: 445). Kritiikkiä diskurssianalyysi on saanut siitä, että se sivuuttaa olemassa olevan todellisuuden (Juhila & Suoninen 2016: 461) eikä tavoittele universaalin faktan tuottamista (Pynnönen 2013: 35). Diskurssianalyysi ei pyri tuottamaan faktaa, koska faktan nähdään olevan sosiaalisesti tuotettua (Juhila & Suoninen 446).

Tutkijan rooli on myös tärkeä diskurssianalyysin tekijä, koska tutkija tuottaa ja mahdollistaa uuden sosiaalisen todellisuuden rakentumisen tulkinnoillaan (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016: 50). Tutkija päättää aineistoa rajatessaan, mitkä äänet tulevat kuulluksi ja mitkä eivät. Aineiston rajausta tässä tutkielmassa käsittelen seuraavassa luvussa 3.2. Lisäksi tutkija valitsee aineistonsa, metodinsa ja teoreettisen lähtökohtansa itse. Nämä valinnat ohjaavat tutkijaa tekemään tiettyjä tulkintoja aineistosta. Tutkijaan vaikuttavat hänen tuntemansa diskurssit, joten hänen suhtautumisensa tutkittavaan ilmiöön ja aineistoon voi vaikuttaa tulkinnan tekemiseen. (Pynnönen 2013: 31, 36-37.)

Diskurssianalyyttistä tutkimusta syytetään myös liiallisesta yksinkertaistamisesta ja diskurssien ylikuormittamisesta. Yksinkertaistamisella tai reduktionismilla tarkoitetaan muun muassa diskurssin ja todellisuuden välisen suhteen huomiotta jättämistä ja toimijan yksilöllisyyden kadottamista. Ylikuormittaminen merkitsee sen sijaan sitä, että diskurssiin sisällytetään liikaa elementtejä diskurssi-käsitteen laajuuden takia. Liian laajaksi määritelty diskurssi vaikeuttaa diskurssien merkityksen tutkimista. (Pynnönen 2013: 34.) Nämä puutteet ovat todellisia, koska aineistoa on välttämätöntä rajata. Viittasin luvussa 3.1.1. Suoniseen (2016c: 231), jonka mukaan toimijoiden yksilöllisyys rajataan tietoisesti pois tutkimuksesta. Yksilöllisyyttä käsitellään kuitenkin silloin, kun toimija itse tuo puheessaan esille pyrkimyksiään, arvojaan tai muuta sellaista (Juhila & Suoninen 2016: 459). Diskurssianalyttinen aineisto on niin runsas, että siitä pystyisi tekemään kaikenlaisia tulkintoja. Pro gradu -tutkielmassa sivumäärä on kuitenkin ennalta säädelty, joten kaikkea aineistosta esiin nousevaa ei voi tarkastella. Tämän tutkielman ulkopuolelle jääneitä seikkoja voi kuitenkin tarkastella muissa tutkimuksissa ja ne antavat syytä jatkotutkimuksiin, jotka tarkennan luvussa 6.

Pynnönen (2013: 35, 84) toteaa, että tutkimus on aina tietoisesti vajaata ja epätäydellistä, koska diskursseissa ilmenee vain murto-osa siihen liittyvistä asioista ja tutkija joutuu rajaamaan aineistoaan.

Diskurssianalyysiä on epäilty ylipäättään tutkimusmenetelmänä ja sitä on luonnehdittu väljäksi teoreettiseksi viitekehykseksi, joka sallii asioiden tutkimisen eri näkökulmista eri keinoilla (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016: 25). Itse näen diskurssianalyysin myös menetelmänä, vaikka se tarjoaakin runsaasti teoreettista taustaa. Vaikka diskurssianalyysin prosessi tai tekotapa ei ole selkeä kokonaisuus (Howitt & Cramer 2007: 356), se tarjoaa keinoja analysoida aineistoa. Diskurssianalyysin keinona käytetään usein haastatteluja (Juhila & Suoninen 2016: 448), jotka ovat niin ikään saaneet kritiikkiä osakseen. Haastattelujen muodossa kerätty puhe nähdään epäluonnollisena, minkä takia se ei ole sopiva aineiston lähde. Pynnönen huomauttaa, että mikä tahansa tutkimus on aina jossain määrin epäluonnollinen. Tutkijan tulkinnot ovat riippuvaisia tutkijasta itsestään, vaikka tutkija yrittäisi häivyttää omia ajatuksiaan. (Pynnönen 2013: 82.)

3.2. Aineistosta

Toteutin aineiston keruun haastattelujen muodossa, mikä on joidenkin kriitikoiden mielestä epäsopiva tapa kerätä aineistoa diskurssianalyysiä varten. Lainasin Pynnöstä edellisen luvun lopussa, mikään tutkimus ei kuitenkaan ole täysin luonnollinen. (Pynnönen 2013: 82.) Haastattelutilanteen kontekstiin vaikuttavat esimerkiksi osallistujan tilanne, kysymyksenasettelu ja ajankohta, tutkijan olemus ja tutkijaan kohdistetut oletukset ovat osa kontekstia (Kurihara 2009: 35). Pyrin tekemään haastattelutilanteesta mahdollisimman luonnollisen ja pitämään haastatteluilmapiirin rentona asettamalla osallistujille aluksi yksinkertaisia kysymyksiä muun muassa heidän iästään ja yrityksen koosta, jotta tutkittavat rentoutuisivat. Lisäksi vältin kulttuurisesti tai sosiaalisesti vaikeiden kysymysten esittämistä haastattelussa japanilaisen professorin neuvosta. Hän totesi, että esimerkiksi työntekijöiden rangaistuskeinoista suoraan kysyttäessä saisin todennäköisesti vääristettyjä vastauksia. Kerroin tarkemmin tutkimuksen aiheen muodostumisesta luvussa 1. Kurihara toteaa, että Japanin tutkimusta vaikeuttaa sellainen ilmiö kuin *tatema* (建て前, ”rakennettu edusta”) (Kurihara 2009: 141). *Tatema* tarkoittaa henkilökohtaisten tunteiden ja tavoitteiden peittämistä hyvän käytöksen nimessä. Se pehmentää sosiaalisia konflikteja. (Porrasmäki 2013: 168.) Kuriharan mukaan tutkimuksiin osallistuvat tekevät parhaansa ylläpitääkseen *tatema*a, koska ihanteita kunnioitetaan ja omaa asemaa halutaan suojella. Porrasmäki (2013: 168) täydentää, että *tatema*lla pyritään myös välttämään toisen asettaminen noloon tilanteeseen. Myös työnantajaa halutaan siis suojella. Tästä johtuen esitin haastatteluissa kysymyksiä, joissa vastaaja voi itse päättää, millaiseen valoon hän työpaikkansa asettaa.

Tutkimuskysymykseni ovat luonteeltaan laadullisia, koska haluan perehtyä näkemyksiin ihmissuhteista syvällisesti. Kyselytutkimus ei olisi mahdollistanut esimerkiksi jatkokysymysten tekemistä, jolloin aineistosta nousevat mielenkiintoiset seikat olisivat jääneet lähemmän tarkastelun ulkopuolelle. Jatkokysymysten esittäminen on mahdollista puoli-strukturoidussa haastattelussa, joten valitsin sen tutkimusmenetelmäksi. Puoli-strukturoitu haastattelu sallii tutkijan ohjata keskustelua niin, että keskustelu pysyy tutkimuksen aiheessa. Kysymysten valmistelu etukäteen auttoi pitämään keskustelun ihmissuhteiden ympärillä, mutta se antoi myös vapautta kysellä asioista tarkemmin. Kysymykset johdattelivat siis puhetta, mutta ne eivät tuottaneet sitä, mikä on yksi diskurssianalyysin piirteistä (Taylor 2013: 62). Kysymysten valmistelu etukäteen varmistaa myös sen, että aineisto on jokseenkin vertailukelpoista keskenään ja yhteydessä toisiinsa.

Diskurssianalyysiä tekemällä halutaan tietää kieltä tutkimalla enemmän yhteiskunnasta ja kulttuurista (Pynnönen 2013: 5-6). Diskurssianalyysi mahdollistaa myös arkipäiväisten tapahtumien ja käytäntöjen tutkimisen (Taylor 2013: 54). Tästä johtuen diskurssianalyysi valikoitui tutkimusmenetelmäksi: Se on laadullinen tutkimusmenetelmä ja mahdollistaa työpaikan ihmissuhteista käytettyjen kuvauksien tarkastelun monipuolisesti. Haastattelutilanteessa osallistuja voi antaa pitkiäkin vapaamuotoisia puheenvuoroja, mikä mahdollistaa osaltaan tutkijan vaikutuksen minimoinnin ja oman orientaation esille nousemisen. Näistä syistä haastattelu on oivallinen pari diskurssianalyysille.

Toteutin haastattelut keväällä 2018 ollessani vaihdossa Japanissa. Kaikille haastatelluille esitettiin ennen haastattelutilannetta saatekirje japaniksi. Kirjeessä esittelin itseni, tutkimuksen aiheen ja sen tarkoituksensa. Lupasin haastatelluille, että he ja heidän edustamansa yritykset pysyvät täysin anonyymeina. Lisäksi pyysin lupaa äänittää haastattelun. Aineisto muodostuu kahdesta eri haastattelukokonaisuudesta. Ensimmäiset haastattelut keräsin japanilaisen yliopiston järjestämässä rekrytointitapahtumassa, jossa japanilaiset yritykset esittäytyivät ulkomaalaisille opiskelijoille. Nimeän nämä yrityshaastatteluiksi. Nämä haastattelut olivat luonteeltaan lyhyitä, noin viidestä kymmeneen minuuttia. Yrityshaastatteluissa tiedustelin, millaisia keinoja ihmissuhteiden parantamiseksi yrityksessä käytetään, ja toisaalta millaiseksi yrityksen edustajat kuvailevat ihanteellisia ihmissuhteita työpaikalla. Valitsin nämä kysymykset yrityshaastatteluihin, koska haastatelluille asetetussa lyhyessä ajassa ei ole mahdollista vähitellen rentouttaa haastatteluilmapiiriä ja edetä vaikeampiin kysymyksiin. Näiden kysymysten oletin olevan melko helppoja vastata, koska ne ovat neutraaleja sävyiltään. Yrityshaastatteluja tein yhteensä kuusi, joista kolmessa haastatteluun osallistui kaksi yrityksen edustajaa. Nimesin haastattelun henkilöt kirjainmerkin ja numeron yhdistelmällä, jotta yrityshaastatteluiden osallistujat erottuvat päähaastattelujen osallistuneista.

Numero viittaa haastatteluun, kun taas kirjainmerkki on N naiselle ja M miehelle. Esimerkiksi N2 on toisen haastattelun naishenkilö. Yrityshaastatteluissa en kysynyt osallistujien ikää tai asemaa yrityksessä. Yrityshaastatteluun osallistuneiden tiedot näkyvät taulukossa 1.

Yrityshaastattelun numero	Haastatteluun osallistuja(t)	Sukupuoli
1	N1	Nainen
2	N2, M2	Nainen ja mies
3	M3	Mies
4	N4, M4	Nainen ja mies
5	M5	Mies
6	M6a, M6b	Mies ja mies

Taulukko 1: Yrityshaastattelujen osallistujien taustatiedot

Toinen osa haastatteluista toteutui kasvokkain tapaamisen tai videopuhelun kautta. Kutsun näitä päähaastatteluiksi. Päähaastattelut kestivät keskimäärin reilu puoli tuntia ja niitä oli 14. Tutkimukseen osallistuneet ovat sekä naisia että miehiä eri ikäryhmistä. Suurin osa on toimistotyöntekijöitä. Takuman ja Takaen haastattelut toteutettiin kirjallisesti. Taulukossa 2 on eritelty tarkemmat taustatiedot osallistujista. Olen keksinyt jokaiselle peitenimen, jotta henkilöiden anonymiteetti on turvattu.

Haastatteluiden jälkeen litteroin äänitykset osana diskurssianalyttistä prosessia. Haastattelujen puhtaaksi kirjoittaminen eli transkriptointi auttoi minua keskittymään paremmin analyysin tekoon, koska ylimääräiset häiriötekijät kuten oman äänen kuuleminen poistuivat ja pystyin tekemään merkintöjä aineistoa lukiessani. Tarkoitukseni ei ole lingvistiikan analyysi tai se, miten toimijat tuottavat sosiaalista maailmaa, vaan se, mitä kuvauksia haastateltavat antavat. Tämän takia en ole kääntänyt aineistoa sanatarkasti vaan lukijalle helpommin ymmärrettäväksi. Olen jättänyt käännöksistä pois esimerkiksi puhujan epäröinnit tai sanan toistot ja siistinyt puheenvuorojen rakennetta. Olennaisimmat litteroinnin merkinnät käyvät ilmi taulukosta 3 ja ne noudattavat pääosin Jeffersonin litterointijärjestelmää.

Peitenimi	Sukupuoli	Ikä	Työsuhteen kesto	Ammatti ja ala, mikäli tiedossa	Henkilöstömäärä
Masato	Mies	40-49	11 v.	Co-founder	350
Shiori	Nainen	20-29	3 kk	Toimistotyöntekijä	3 000
Natsuho	Nainen	50-59	32 v.	Ala-asteopettaja	30
Osamu	Mies	50-59	26 v.	Toimistotyöntekijä	7 500
Chihiro	Nainen	20-29	2 v.	Toimistotyöntekijä	50 000
Hayata	Mies	60-69	40 v.	Toimistotyöntekijä, esimies	2 000
Takuya	Mies	20-29	2 kk	Tutkijaharjoittelija, tietoliikenneyhtiö	280 000, koko ryhmä
Katsuki	Mies	20-29	3 v.	Toimistotyöntekijä	100
Satoshi	Mies	20-29	2 kk	Vammaislapsityöntekijä, voittoa tavoittelematon yritys	15
Noriaki	Mies	60-69	10 v.	Kirjanpitäjä, LCD-yritys	20
Miku	Nainen	20-29	1 v.	Ohjelmoija	400
Yoshito	Mies	20-29	2 kk	Toimistotyöntekijä, pelinkehitys	700
Takuma	Mies	50-59	8 kk	Toimistotyöntekijä	800
Takae	Mies	40-49	1 kk	Toimistotyöntekijä	5 000

Taulukko 2: Päähaastattelujen osallistujien taustatiedot

Merkintä	Merkitys
(...)	Osa puheesta on jätetty pois
[tekstiä]	Tutkijan lisäämä selite tai sana, joka ei käy ilmi ainoastaan katkelman lukiessa.
[’tekstiä’ (puhuja)]	Toisen henkilön reaktio pääasiallisen puhujan sanomiseen. Suluissa ilmoitettu puhuja, mikäli tämä ei ole haastattelija itse.
(tekstiä)	Tutkijan arvio sanasta
(??)	Epäselvä sana
’tekstiä’	Puhujan siteeraus muiden henkilöiden puheesta

Taulukko 3: Jeffersonin litterointijärjestelmä (Howitt & Cramer 2007: 311-312).

4. Analyysi

Analyysiprosessi alkoi haastatteluja lukemalla ja toistuvien teemojen ylös kirjaamisella. Kiinnitin myös huomiota siihen, mitkä asiat olivat jääneet haastattelutilanteessa mieleen merkityksellisinä tai kiinnostavina tekemäni aiemman tutkimuksen valossa (kts. luku 1). Perehdyin teoriaan vasta aineiston analyysin jälkeen, jotta teoreettisen viitekehyksen vaikutus alustaviin tutkimustuloksiin olisi mahdollisimman pieni. Haastattelutilanteen ja litteraatioiden lukemisen myötä syntyivät alustavat diskurssiehdokkaat. Luin seuraavaksi haastattelut läpi toistamiseen ja merkitsin katkelmia, joissa informantti viittasi japanilaisuuteen tai asian merkityksellisyyteen ja, jotka esittivät toistuvaa näkemystä ihmissuhteista. Koodasin nämä katkelmat, listasin koodit ja ryhmittelin ne.

Lopulta ihmissuhteiden ympärille muodostui neljä diskurssia: 1) ihmissuhteiden määrittäjät, 2) ihmissuhteiden merkitykset, 3) hierarkkisuus ihmissuhteissa ja 4) keinot, joilla ihmissuhteita pyritään kehittämään. Määrittäjä- ja merkitysdiskurssi muodostuivat sen pohjalta, että ne kuvaavat näkemyksiä ihmissuhteista selkeästi. Hierarkiadiskurssi esiintyi haastateltavien puheessa toistuvasti. Vaikka tutkimukseni keskittyy nimenomaan horisontaalisiin ihmissuhteisiin, koin tärkeäksi nostaa esille hierarkiadiskurssin sen toistuvuuden takia. Osa haastatelluista puhuu vapaudesta tehdä asioita haluamallaan tavalla, sääntöjen toimimattomuudesta ja omaehtoisuudesta, mikä muodosti mielenkiintoisen vastakkaisen näkemyksen hierarkiadiskurssin sisälle. Hierarkiadiskurssin olisi voinut jakaa osaksi määrittäjä- ja keinodiskurssia, mutta jakaminen olisi vaikeuttanut hierarkkisuuden roolin hahmottamista ihmissuhteissa. Keinodiskurssi herätti huomiota ”japanilaisilla” piirteillään. ”Japanilaiset” piirteet olivat tutkijalle tuttuja Japanin tutkimuksen taustan myötä. Näitä piirteitä olivat esimerkiksi illanistujaiset työpäivän jälkeen, koulumaailmasta tutut kerhotoiminta ja urheilutapahtumat sekä yhteiskunnallisiin ongelmiin tarttuvat keinot. Esittelen ja käsittelen näitä keinoja tarkemmin luvussa 4. Viides mahdollinen diskurssi oli kommunikaatiodiskurssi. Päätin kuitenkin sisällyttää kommunikaatiodiskurssin muiden diskurssien alle, koska se on tässä tapauksessa selkeämpää ja täydentää muita diskursseja. Kommunikaatiodiskurssi esiintyy lopulta kaikissa neljässä diskurssissa. Kun olin hahmottanut diskurssit ja kirjoittanut analyysiluvun, tarkastelin diskursseja kokonaisuudessaan ja kokosin yhteen huomioni pohdintaluvussa 5. Aineisto oli sen verran laaja, että joitain mielenkiintoisia asioita on saattanut jäädä huomaamatta tutkimusprosessin aikana. Valitsemani diskurssit eivät kata kaikkia haastatteluissa esiin tulleita seikkoja, mutta ne antavat mielestäni kattavan kuvan työpaikan ihmissuhteisiin liittyvistä diskursseista.

Pyrin analyysiä tehdessäni aineistolähtöisyyteen, mutta analyysiin vaikuttavat väistämättä kulttuurinen ja yhteiskunnallinen konteksti ja tutkijan tausta Japanin tutkimuksessa ja Japanissa

asumisesta. Japanilainen työmaailman konteksti, jonka esittelin luvussa 2.2., vaikuttaa sekä siihen, millaisia kuvauksia toimijat antavat haastattelussa, että siihen, mitkä diskurssit tutkija päätyy valitsemaan tutkielmaansa. Keräämässäni aineistossa konteksti nousee esille eniten sosiaalisten työpaikan normien ja yhteiskunnallisten haasteiden eli esimerkiksi käyttäytymisen sääntöjen, naisten aseman sekä seksuaalisen häirinnän ja valta-aseman hyväksikäytön muodossa. Diskurssien sisältöön ja painopisteisiin saattaa vaikuttaa japanilaisen työmaailman kontekstin ja luvussa 3.1.2. käsitellyn tutkijan ulkomaalaisuuden lisäksi se, että suurin osa haastatelluista kokee työpaikkansa ihmissuhteiden olevan hyvät. Lisäksi moni pitää työstään ja nauttii siitä. Näin ollen ihmissuhteista muodostuva yleiskuva saattaa niin ikään olla positiivinen.

4.1. Määrittäjädiskurssi

Määrittäjädiskurssista selviää, mitkä tekijät haastateltavien mielestä määrittävät hyviä tai huonoja ihmissuhteita. Tämä diskurssi rakentuu suurimmaksi osaksi siitä, pitäisikö työntekijöiden olla ystäviä ja tuntee toisensa, vai pitäisikö muiden yksityiselämää kunnioittaa ja sulkea se kokonaan pois työelämästä. Tästä muodostuu toveri vai kollega -osa-alue. Ennen tähän osa-alueeseen etenemistä esittelen muut haastatteluissa esiin tulleet ihmissuhteiden määrittäjät.

Chihiro listaa useita hyvien ihmissuhteiden piirteitä, jotka nousevat esille myös muissa haastatteluissa:

Esimerkki 1: Chihiro, nainen, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä

部署の中でそうだね。んん、理想的な人間関係か。んん。まあ、信頼してたり、あとは、意見が言いやすいっていうのも大事だと思うし (...) 例えば、自分だけじゃなくて、ほかの人の、まあ、やってることがどうなってるかなとか、あと、必要な時は、こう、お互いに協力し合うとか、そういうことができる関係の方がいいかな。まあ、あと、相談しやすいとか。

Millaiset olisivat ihanteelliset ihmissuhteet meidän osastollamme. Hmm. No sellaiset, joissa olisi luottamusta, minkä lisäksi on mielestäni tärkeää, että pystyy sanomaan mielipiteensä helposti. (...) Esimerkiksi voitaisiin myös kysyä, miten muilla ihmisillä menee, ettei olisi niin yksilökeskeistä. Ja tarpeen tullen tehtäisiin yhteistyötä. Kun nämä asiat toteutuisivat, olisivat ihmissuhteet paremmat. Ja sitten vielä ihanteellista olisi, että olisi esimerkiksi helppo neuvotella.

Katkelmasta voi tulkita, mitkä tekijät määrittävät ihmissuhteita. Ensinnäkin ihmissuhteita määrittelee kommunikoinnin taso yrityksessä. Chihiro kokee tärkeäksi muista työntekijöistä huolehtimisen, omien mielipiteiden kertomisen ja neuvon kysymisen helppouden. Aineistosta nousee esiin myös muita selityksiä sille, miksi kommunikointi määrittää ihmissuhteita: hyvissä ihmissuhteissa pidetään

yhteyttä toisiin sääntölisesti ja pystytään puhumaan huolista, ongelmista ja omista mielipiteistä. Keskusteluyhteyden puuttuminen johtaa stressiin ja pintapuolisiin ihmissuhteisiin. Mielenkiintoa herättävät Yoshiton ja Hayatan kommentit mielipiteiden kertomisesta. Hayatan mukaan yrityksessä ei saisi olla top-down ajattelumallia, vaan mielipiteiden tulisi nousta alaisten joukosta. Yoshito tarkastelee mielipiteiden sanomista uuden työntekijän näkökulmasta:

Esimerkki 2: Yoshito, mies, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä, pelinkehitys

新人とか、そのもう、長く居る人だからじゃなくて、もう純粋に、取り入れべき意見は取り入れるし、もう駄目なものはどうしてダメかっていうのをしっかり伝えるっていう、その関係が一番いいかなとは思う。

Olisi aidosti hyväksyttävä ne mielipiteet, jotka pitää hyväksyä, siitä riippumatta, onko työntekijä uusi vai kokenut. Ja pitäisi ponnekkaisesti voida ilmoittaa, miksi turhat asiat eivät toimi, sellainen suhde olisi kai paras.

Yoshiton mielestä kaikkien mielipiteitä on hyvä kuunnella, olivat he sitten olleet työssä jo pitkään tai vasta aloittaneet. Mielipiteitä ja parannusehdotuksia on hyvä kuunnella niiden sisällön eikä sanojan aseman takia. Hayatan ja Yoshiton kommentit kuvaavat jokseenkin työelämän murrosta, sillä he antavat sanoillaan alaisten mielipiteille suurta arvoa. Kommentoin työelämän muutosta tarkemmin luvussa 5.

Toinen ihmissuhteiden määrittäjä, jonka Chihirokin mainitsee, on vastavuoroisuus. Hän käyttää yhteistyön mainitessaan sanaa *kyooryokushiau* (協力し合う ”tehdä yhteistyötä toisilleen”). Verbin yhteydessä *au* (合う) toimii apuverbinä, jolloin se merkitsee yhdessä tekemistä tai tekemistä toisilleen. Chihiro siis toivoo yhteistyön olevan vastavuoroista. Moni muukin käyttää apuverbiä *au* kertoessaan, millaista vastavuoroisuutta ihmissuhteissa on hyvä olla. Näitä ovat: *tasukeau* (助け合う ”auttaa toisiaan”), *iiiau* (言い合う ”sanoa toisilleen”) ja *hanashiau* (話し合う ”keskustella”). Satoshin ja Mikun mielestä kaikista tärkeintä ihmissuhteissa on molemminpuolinen arvostus. Sen sijaan Natsuholle ja Shiorille tärkeää on avun antamisen ja saamisen vastavuoroisuus. Natsuhon mielestä hyvissä ihmissuhteissa autetaan muita tekemällä heidän töitään, kun toisella työntekijällä on vaikeaa, minkä seurauksena tulee myös itse autetuksi jonain muuna hetkenä. Shiori toivoisi kollegoiltaan apua pienemmällä kynnyksellä:

Esimerkki 3: Shiori, nainen, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä

なんかその相手の人もメリットがあることだと、協力してくれるけど、なんか、なんでもオッケーオッケーっていう感じではないかな。それやると、どんないいことがあるのって聞かれる。（...）大変。

No kun se toinen ihminen hyötyy yhteistyön tekemisestä kanssani, silloin hän suostuu yhteistyöhön. Mutta ei se aina ole niin, että hyötyä olisi. Minulta kysytään silloin, mitä hyvää siitä seuraa minulle. (...) Se on raskasta.

Shiorin tapauksessa yhteistyön toimivuus ei ole itsestäänselvyys. Apua saa, jos toinen työntekijä kokee hyötyvänsä siitä itse. Tämä on Shiorin mielestä rankkaa, joten auttaminen ilman omaa hyödyntavoittelua olisi tärkeää.

Chihiro tuo esille hyvissä ihmissuhteissa vallitsevan luottamuksen, joka on kolmas ihmissuhteiden määrittäjä. Luottamuksen puute voi johtaa työn sujumattomuuteen, kuten Shiorilla:

Esimerkki 4: Shiori, nainen, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä

[協力するために必要なのは] 信頼かな。なんか、なんでも、ええそれって意味あるのみたいな感じで [言われる]。信頼がないと言われがちだけど、信頼があると、なんだろう、あなたがそう言うならやりますかね見たいな感じになるから。信頼は大事。

[Yhteistyön sujumiseksi tarvitaan] luottamusta. Ei saisi aina sanoa, että mitä järkeä tuossa [sinun kanssa yhteistyön tekemisessä] on. Noin on tyypillistä sanoa, kun luottamusta ei ole. Luottamuksesta seuraa, että minun sanomiseeni uskotaan ja muut tekevät yhteistyötä kanssani. Luottamus on tärkeää.

Shiorin on vaikea saada kollegoiltaan apua, koska heidän välillään ei ole riittävää luottamusta. Jos luottamusta olisi, Shiori ei joutuisi oikeuttamaan avun pyyntöjään. Shiorin kuvaama kollegoiden reaktio ”mitä järkeä tuossa [sinun kanssa yhteistyön tekemisessä] on” on sävyltään Shiorin taitoja epäilevä ja alentava. Siksi luottamuksen puute voi tällaisessa yhteydessä vaikuttaa ihmissuhteisiin negatiivisesti. Shiorin ajatukset vahvistavat Nagasawan (2017: 37) toteamusta, johon viittasin luvussa 2.2.2. Hänen mukaansa ryhmätyötä tehdään työpaikoilla, mutta sen taustalta puuttuu vastavuoroinen luottamus ja yhteistyö. Henkilö N2 kuvaa luottamuksen puutteen johtavan siihen, että kaikista työtehtävistä olisi selvittävä yksin, mikä olisi raskasta. Muun muassa N1 kertoo siitä, miten tärkeää luottamussuhteen rakentaminen on:

Esimerkki 5: N1, nainen

仕事で協力して何かを達成するっていう時には、本当の信頼関係っていうのが絶対必要だと思うので、まあ仕事上だけじゃなくて、例えば、（食事会）に誘うとかご飯一緒に食べに行くとかっていうところで、本当に、その、本当の信頼関係を築く必要があるなっていう風に思ってます。

Kun yhteistyöllä halutaan saavuttaa jotakin, mielestäni todella tarvitaan aito luottamussuhde. Ajattelen, että aidon luottamussuhteen rakentaminen esimerkiksi (illalliselle) kutsumisen tai yhdessä syömisen kautta on tarpeen.

Henkilö N1 korostaa luottamussuhteen kehittämisen tärkeyttä toiston ja painotuksen avulla. Hänen mielestään yhteistyön ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta luottamus on olennaista. Luottamus rakentuu hänen mukaansa työn lisäksi myös sosiaalisissa ajanvietoissa. Shiorin ja henkilöiden N2 ja N1 ajatuksista voi päätellä, että luottamus on lähtökohta vastavuoroisuudelle auttamisen, yhteistyön ja työtehtävien jakamisen muodossa. Mankan, Hakalan, Nuutisen ja Harjun (2010: 40) mukaan luottamus tekee työstä ja yhteistyöstä sujuvaa. Toisaalta luottamus myös nostattaa työyhteisön mehenkeä.

Kommunikoinnin, vastavuoroisuuden ja luottamuksen lisäksi ihmissuhteita määrittää hierarkkisuus ja valta. Hierarkkisuus määrittää esimerkiksi sen, kuinka läheinen suhde toiseen voi olla. Valta näyttäytyy esimiehen päätäntävaltana, joka aiheuttaa esimerkiksi esimiehen ja alaisen mielipiteiden poiketessa alaiselle stressiä. Käsittelen hierarkkisuutta tarkemmin omana diskurssinaan luvussa 4.3.

Aineiston perusteella ihmissuhteita määrittelevät kommunikointi, vastavuoroisuus, luottamus, hierarkkisuus ja valta. Kommunikointi luo puheyhteyden eli vuorovaikutuksen työntekijöiden välille, syventää ihmissuhteita ja ennaltaehkäisee stressiä. Luottamus koetaan tarpeelliseksi työn sujuvuuden kannalta, ja esimerkiksi Shiorin mielestä luottamus on puutteellista. Luottamus luo myös lähtökohdat vastavuoroisuudelle. Vastavuoroisuutta esiintyy monilla työn osa-alueilla: auttamisessa, yhteistyössä, arvostuksessa, työtaakan jakamisessa ja keskustelussa. Näistä tekijöistä vastavuoroinen toiminta, kommunikointi ja yhteistyön mahdollisuus ovat seikkoja, jotka Takahashin (2013a: 50-51) mukaan lisäävät ryhmän koheesiota eli yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämä saattaa olla tärkeää japanilaisille, jotka arvostavat harmoniaa ja yhdenmukaista käytöstä (Huen 2007: 813). Ryhmän koheesiosta kerroin tarkemmin luvussa 2.1.3. Hendry (2003: 166) ja Kawanishi (2008: 67) tuovat esille, että japanilaisessa työyhteisössä ihmissuhteita ohjaavat vastavuoroisuus, yhteistyö, muiden huomioimisen kyky ja auttamisen tahto. Näistä määrittäjistä omassa aineistossani korostuu vastavuoroisuus, jonka alla yhteistyö ja auttaminen mainitaan. Muiden huomioimisen toiveen

mainitsee lähinnä Chihiro esimerkissä 1. Hendry ja Kawanishi eivät nimeä kommunikaatiota tai luottamusta ihmissuhteiden määrittäjäksi.

4.1.1. Toveri vai kollega

Suurimmalla osalla haastatelluista ei ole mitään työpaikalla syntyvää ystävyyttä vastaan, mutta parikymppiset miehet Satoshi ja etenkin Yoshito painottavat, että ystävyys työpaikalla on tärkeää ja itseasiassa myös yrityksen etu. Molemmat kommentoivat myös, että ystävystyminen vaatii yksityisyyden näkymisen työpaikalla. Satoshi on ystävyyden kannalla ja hänen mielestään työpaikan järjestämien tapahtumien on hyvä olla työasioihin liittymättömiä, jotta muiden yksityiselämän persoonat tulevat esille. Näin ihmiset voivat tutustua toisiinsa. Esa Pohjanheimon (2015) mukaan työntekijöiden olisi hyvä tutustua toisiinsa myös työroolin ulkopuolella, koska näin voidaan synnyttää ja ylläpitää luottamusta. Yoshito perustelee ystävyyden tärkeyttä seuraavalla tavalla:

Esimerkki 6: Yoshito, mies, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä, pelinkehitys

俺は、あのう、プライベートのこともしっかり伝えるべきだなとは思ってて、なんだろう、あのう、その人のことがわからなかったらさ、なんか、一緒に仕事をしてる意味ないなと俺は思うのね。 (...) せっかくさ、同じ場所にいるのにさ、その人のことを知らないって、すっごいもったいねえじゃん。 (...) [その人が] どんなことが好きで、どんなことに興味があって (...) ってことが分かるとき、なんか、その人の言ってる意見とかもさ、 (...) なんか深いとこまで考察ができるんだよね。 (...) あと、自分となんか共通項があると嬉しいじゃん。 (...) そういうのが芽生えると、やっぱり仕事も、なんか、進んでいくじゃん、上手く。うん。なんか、なんか、それが最終的に仕事に対してプラスの影響を与えるのかなと俺は思うから (...) もちろん、それ話してる時間無駄かもしれないけど、その時はね。だけど、それがなんか、いつかどっかで花咲く時が絶対やってくると俺は思うから。

Minä ajattelen, että myös yksityiselämästä on tarpeen puhua. Jos et tietäisi toisesta ihmisestä, niin mielestäni ei ole järkeä tehdä työtä yhdessä (...) Kun varta vasten ollaan samassa työpaikassa eikä tunnettaisi toista, niin olisihan se hirmu sääli. (...) Kun esimerkiksi tietää, millaisista asioista [toinen] tykkää tai mistä hän on kiinnostunut, pystyy ymmärtämään toisen mielipiteitä (...) ja tekemään muita syvällisiä havaintoja. (...) Ja kun toisella on yhtäläisyyksiä itseni kanssa, tulee iloiseksi. (...) Kun tällaiset idut alkavat kasvamaan niin ihan varmasti myös työt edistyvät hyvin. Mielestäni siitä on loppujen lopuksi hyötyä työn teossa. (...) Totta kai sillä hetkellä keskusteluun käytetty aika menee hukkaan. Mutta ajattelen, että joskus jossain paikassa kukat puhkeavat varmasti kukkaan.

Esimerkki 7: Yoshito, mies, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä, pelinkehitys

だってさ、なんか、知らない人がさ、なんかさ、困っててもさ、なかなかさ、日本人って、 (...) 緊張しちゃうじゃん。で、助けられなかったりするけど、友達とかだったらすぐ助けに行くじゃん。

Se vaan on niin, että kun tuntematon ihminen tarvitsisi apua, niin japanilaisia jännittää. Sitten he eivät pysty auttamaan, mutta jos puhutaan esimerkiksi ystävistä, niin he ryntäisivät auttamaan.

Yoshiton mielestä työn yhdessä tekemisellä ei ole mitään merkitystä, jos työkaverit olisivat pelkkiä kollegoja. Ilman yksityisyyden näkymistä ei voi ymmärtää toista ihmistä täysin. Lisäksi Yoshiton mielestä yksityiselämästä puhumisen kautta voi löytää yhtäläisyyksiä toisen työntekijän kanssa, minkä seurauksena yhteistyö sujuu paremmin ja tulee iloiseksi. Esimerkissä 7 Yoshito kertoo japanilaisten epävarmuudesta tuntemattomien ihmisten auttamisessa. Sen sijaan ystävät auttavat toisiaan saman tien. Yoshito luo tässä jyrkän vastakkainasettelun tuntemattomien ja ystävien auttamisen välille, mikä kertoo hänen olevan varma ystävyysden toimivuudesta. Yoshito rakentaa puheenvuoronsa niin, että hän puhuu ensin ystävyysden tärkeydestä henkilökohtaisella tasolla, mutta siirtyä todistamaan sitä, että yritysikin hyötyy lopulta ystävyysdestä. Toisin sanoen, ystävyysdessä ei ole häviäjiä Yoshiton mielestä, vaikka aikaa ystäväystymiseen kuluisikin jonkin verran.

Toisaalta Yoshito toteaa haastattelussa, että todella tiiviissä ja samalla tavalla ajattelevista ihmisistä koostuvassa ryhmässä saatetaan sokaistua virheille. Ystävyysdestä voi siis olla haittaakin. Henkilö M2 kertoo asiasta näin: hänen työpaikallaan alaisilla on läheinen, ystävyysden kaltainen suhde esimieheen, koska he voivat jutella kaikenlaisista asioista. Tämän hän kokee kuitenkin ongelmalliseksi, koska esimiehen kuuluisi johtaa alaistaan. Vaikka M2 ei vaadi täysin hierarkkista suhdetta alaisten ja esimiehen välille, olisi hänen mielestään hyvä selkeyttää välit.

Hyvän tasapainon löytäminen toveruuden ja yksityisyyden säilyttämisen välille puhuttaa muun muassa Noriakia:

Esimerkki 8: Noriaki, mies, 60-69 -vuotias, kirjanpitäjä

もちろん良好な関係っていうのは必要ですけども、ただ、あのう、失敗した時は失敗したで、ちゃんと怒る時は怒る、 (...) もう仲良く仲良くばかりじゃ、会社は成り立たないですから、 (...) 厳しくすることも大切ですし、ただ厳しくばかりではやはりみんなやる気なくしてしまいますから (...).

Hyvät välit ovat tietysti tärkeitä, mutta tuota, epäonnistumisen aikaan on epäonnistuttava ja kritiikin aikaan on kritisoitava kunnolla. (...) Jos ollaan vaan koko ajan kavereita, niin yritys ei

kehity. Tämän takia (...) on tärkeää olla myös ankara. Mutta, jos on vaan ankara koko ajan, niin kaikkien motivaatio varmasti katoaa (...).

Hyvät ihmissuhteet ovat Noriakin mielestä yrityksen edun mukaisia, kunhan niistä löytyy tasapaino kritiikin ja toveruuden välillä. Liiallinen toveruus estäisi yrityksen kehityksen kritiikin puutteen takia, mutta liiallinen kritiikki laskisi työntekijöiden motivaatiota. Hyvät ihmissuhteet eivät siis Noriakin mielestä tarkoita sitä, että täytyisi olla todella hyviä ystäviä.

Monille haastatelluille ystävyys ei ole välttämättömyys, mutta siitä ei ole haittaakaan. Esimerkiksi Katsuki ja Chihiro edustavat tätä näkökantaa, kun taas Masato on ystävyys tarpeellisuudesta eri mieltä:

Esimerkki 9: Katsuki, mies, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä

全員が全員友達じゃなくてもいいと思う。友達はいてもいいと思うけど、別に友達までになる必要はなくて、でもその中で困ったことがあったら、いつでも助け合える。

Kaikkien ei mielestäni tarvitse olla kavereita kaikkien kanssa. Toki voi olla ystäviä, mutta ystävyyttä ei välttämättä tarvita. Mutta jos siinä tilanteessa [, ettei olla oikeita kavereita,] on vaikeuksia, voisimme aina auttaa toinen toisiamme.

Esimerkki 10: Chihiro, nainen, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä

友達みたいでもいいとは思いますが、 (...) プライベートなところ言いたくないところもあるから、それはそれで認めてもらえるような [関係が理想的だと思う] 。

Voi mielestäni olla ystävän kaltaisiakin, mutta (...) kaikkia yksityisasiointia ei halua sanoa, mitä tulisi kunnioittaa. Sellainen [suhde olisi mielestäni ideaalinen].

Esimerkki 11: Masato, mies, 40-49 -vuotias, co-founder

別に仲良くするとか、まあ、それこそ友達ではないので、職場は。別に仲良くするのは目的ではなくて、ちゃんと仕事の目標とか目的とか、まあ、そういうものをきちんと共有されて、あとう、そのためにコミュニケーションとか、関係ができてることが大事なかなと思います。

Ei oikeastaan tarvitsisi tulla tovereiksi, kun eihän työpaikalla olla ystäviä. [Työn] tavoite ei ole ystäväystyminen, vaan työn päämäärien tai tavoitteiden selkeä jakaminen sekä sen edellyttämän kommunikoinnin tai sen sellaisten toteutuminen. Sellainen ihmissuhde on mielestäni tärkeä.

Katsukin mielestä ystävyys ei ole välttämättömyys ja tärkeintä on, että apua on saatavilla. Chihiron mielestä työssä voi ystäväystyä, kunhan hyväksytään se, että on yksityisasiointia, joista ei halua puhua. Masato sen sijaan tyrmää ajatuksen ystävydestä työpaikalla, koska työpaikalle on tultu töiden takia.

Hänelle hyvät ihmissuhteet tarkoittavat yhteisiä tavoitteita ja kommunikointia. Vaikuttaa siltä, että Masato edustaa Takahashin (2013b: 24) esittelemää Barnardin käsitystä yhteisön muodostumisesta, jonka esittelin luvussa 2.1. Barnardin mukaan yhteisön muodostumiseen tarvitaan kommunikaatiota, yhteinen tavoite jäsenten välille ja halua tehdä yhteistyötä.

Chihiro kommentista voi päätellä, että ystävyydellä on rajansa: kollegat eivät saa kysellä yksityisasioista ainakaan liikaa. Monen muun haastateltavan mielestä yksityisasiat eivät myöskään kuulu työpaikalle. Muun muassa N2 ja Osamu haluavat selvästi olla pelkästään työkavereita:

Esimerkki 12: N2, nainen

私は、あのう、さっきチームワーク大事って言いましたけど、あんまり大事にしていなくて、ワンマンなので、(...) 仕事の時は仕事だけ集中してやりたいって思うので、あんまりそういう、あの、雑談とか、仲良くとか、飲み会とかは好きではないですね。

Vaikka äsken sanoin, että yhteishenki on tärkeää, niin en itse pidä siitä niin huolta, koska olen oman tieni kulkija. (...) Yritän parhaani mukaan keskittyä työssä työhön. En oikein pidä small-talkista, kaverillisuudesta tai illanistujaisista tai sellaisista.

Esimerkki 13: Osamu, mies, 50-59 -vuotias, toimistotyöntekijä

理想的な人間関係。んん。まあ、私は、その、仕事、職場での人間関係っていうのは、ええ、あまりプライベートに立ち入らない。ええ、日々の業務を遂行するための仲間ということで認識してますから、あまりプライベートな部分にお互い立ち入ることは、するのは失礼という風に考えてますよね。

Ihanteelliset ihmissuhteet. Hmm. Työpaikan ihmissuhteet eivät saisi kajota yksityisalueelle. Tiedostan, että [kollegat] ovat jokapäiväisen työn toteutumista varten tarvittavia tovereita, joten jos kajottaisiin molemmin puolin yksityisasioihin, ajattelen sen olevan epäkohteliasta.

Vaikka N2 pitää ryhmän yhteishenkeä tärkeänä, hänen mielestään työssä kuuluu keskittyä työhön. N2 ei oikein pidä jutustelusta, ystäväystymisestä tai illanvietoista. Osamun mielestä yksityisasioihin ei tulisi koskea työpaikalla, koska kollegat ovat päivittäisten työtehtävien saavuttamiseen tarvittavia työtovereita. Hänen mielestään yksityisasioista kyseleminen olisi jopa epäkohteliasta. Osamu toteaa myöhemmin haastattelussa, että yrityksen tapahtumien huono puoli on se, että silloin yksityisyyden rajat rikkoontuvat helposti. Hän ei siksi pidä tapahtumia tarpeellisina.

Sekä ystävyydelle että pelkälle työtoveruudelle löytyy kannattajansa. Ystävyys tekee työstä sujuvaa, tuo iloa ja luo hyvän ilmapiirin auttamiselle. Toisaalta ystävyys voi sokaista virheiltä ja hämärtää hierarkkisia suhteita. Sen sijaan yksityisyyttä kunnioittamalla keskittyminen pysyy työasioissa eikä

tarvitse jännittää toisen loukkaavaan yksityisyyden rajoja. Työtoveruuden kannattajien mielestä ihmissuhteet ovat hyvät, kunhan niihin kuuluu auttaminen, yhteiset tavoitteet ja kommunikointi. Tärkeää on myös se, että ankaruutta, kritiikkiä ja toveruutta on sopivassa määrin, jotta yritys voi kehittyä. Hyviä ihmissuhteita varten ei siis tarvita ystävyyttä, mutta suurin osa haastatelluista ei silti pistä ystävyyttä pahakseen.

4.2. Merkitysdiskurssi

Edellisessä alaluvussa käsitteelin, mitkä tekijät määrittävät ihmissuhteita haastateltujen puheessa. Tässä alaluvussa erittelen, millaisia merkityksiä näille hyvälle ja toisaalta myös huonoille ihmissuhteille annetaan. Merkitykset ovat jaettavissa pääasiallisesti kahteen osa-alueeseen: yrityksen etuun ja hyvinvointiin. Kolmantena merkitysdiskurssin osa-alueena on työmotivaatio. Nostin työmotivaation omaksi osa-alueekseen, sillä se ei vaikuta sisältyvän haastateltavien puheessa hyvinvointiin tai yrityksen etuun.

4.2.1. Yrityksen etu

Aineistosta ilmeni, että ihmissuhteet koetaan merkityksellisiksi juurikin siksi, että ne ovat etu yritykselle. Jokainen haastateltavissa toi tämän asian esille puheessaan. Hayata toteaa suoraan, että ihmissuhteet ”tosiaan ovat mielestäni yrityksen etu”. Ihmissuhteiden merkitys on yrityksen osalta moninainen, mutta eniten haastatteluissa esille nousevat työn tehokkuus, sujuvuus ja edistyminen. Erityisesti Satoshi ja Hayata pitävät ihmissuhteita merkittävänä työn tehokkuuden lisääjinä:

Esimerkki 14: Satoshi, mies, 20-29 -vuotias, työ vammaisten lasten parissa, voittoa tavoittelematon yritys

リラックスしてるから、（...）それぞれが自分のベストで働けると思います。
Mielestäni jokainen pystyy tekemään parhaansa työssä, (...) koska voi olla rentona.

Esimerkki 15: Hayata, mies, 60-69 -vuotias, toimistotyöntekijä, esimies

結局、持てる力を、持てる力以上の成果をこう、出せるんじゃないかね、人間関係がいいと。上司のためにとかね。このチームのためにとか言って（...）。

Viime kädessä pystyy ylittämään taitotasonsa, kun ihmissuhteet ovat hyvät. He sanovat [tekevänsä parhaansa], että esimiehen hyväksi vaikka, tai tämän tiimin hyväksi.

Satoshin ja Hayatan mielestä ihmissuhteet tuovat ihmisestä esille parhaat puolet ja he voivat ylittää itsensä. Satoshi perustelee kantaansa rentoutuneisuudella, kun taas Hayatan mielestä työn tulos johtuu siitä, että ihminen on motivoitunut tekemään parhaansa esimiehensä tai työryhmänsä eteen. Hyvät ihmissuhteet johtavat siis sekä haluun toimia toisen hyväksi että mielen rentoutuneisuuteen.

Työn tehokkuuteen liittyy vahvasti työn sujuvuus ja edistyminen. 20-29 -vuotias nainen Shiori toteaa, että huonoilla ihmissuhteilla yhteistyö ei sujuisi, jolloin työtään eivät edisty. Kysyttäessä huonojen ihmissuhteiden haitoista Takuya nimeää yhteistyön sujuvuuden lisäksi kommunikoinnin merkityksen:

Esimerkki 16: Takuya, mies, 20-29 -vuotias, tutkijaharjoittelija

一緒に仕事しなきゃいけない時とかに、なんか、あまり相手とコミュニケーションを取りたくなくなるじゃない？うん、そうすると、やっぱり仕事が、あ、進む、効率が悪くなる、やっぱりコミュニケーション [と] 協力しないとね。

Kun pitäisi tehdä työtä yhdessä, ei oikein halua kommunikoida toisen kanssa. Tästä seuraa, että työn edistymistehokkuus laskee. Olisi tosiaan hyvä kommunikoida [ja] tehdä yhteistyötä.

Takuyan mielestä huonot ihmissuhteet johtaisivat siihen, että toisen kanssa ei halua enää keskustella. Kommunikoinnin toimimattomuus laskee Takuyan mukaan työn tehokkuutta. Masato ja Yoshito luonnehtivat avoimen vuorovaikutuksen merkitystä työn edistymisen kannalta hieman eri näkökulmasta:

Esimerkki 17: Masato, mies, 40-49 -vuotias, co-founder

[問題や成功について話すことの利益は] まあ、より良くしていくことと、まあ、ミッションに向かっていくための、まあ、あ、次のアクションの材料になるとか、次の判断の材料になる。

[Ongelmista ja menestyksestä puhumisen hyötynä on] entistä paremmin tekeminen ja siitä saadaan tehtävän etenemistä varten lähtökohdat tulevalle toiminnalle tai päätökselle.

Esimerkki 18: Yoshito, mies, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä, pelinkehitys

[協力する時は] 皆で意見を出すからこそ、なんだろう、自分ひとりで考えるより良いものが作れると思う。

[Yhteistyötä tehdessä] syntyy mielestäni parempia asioita kuin yksin miettiessä, koska kaikki sanovat mielipiteensä.

Masato totesi ihmissuhteiden määrittäjädiskurssissa luvussa 4.1.1., että hyvät ihmissuhteet ovat tarpeen kommunikoinnin toimivuuden kannalta. Tässä katkelmassa Masato kertoo, että puhuminen auttaa tehtävien toteuttamisessa. Masato tuo haastattelun aikana useampaan otteeseen puheeksi ”mission” eli tehtävän, joten hänelle lienee tärkeää, että tehtävän toteuttaminen helpottuu

kommunikoinnin avulla. Sen sijaan Yoshiton mielestä yhteistyöstä syntyy parempia ajatuksia kuin yksin pohtiessa, kun kaikki kertovat mielipiteensä. Työtehtävien toteutuminen ja hyvien asioiden kehittyminen yhteistyössä ovat yrityksen edun mukaisia. Kommunikointi edistää työn sujumista myös niin, että hyvien ihmissuhteiden ansiosta ihmiset uskaltavat puhua huolistaan. Noriaki kommentoi huolista puhumista näin:

Esimerkki 19: Noriaki, mies, 60-69 -vuotias, kirjanpitäjä

あ、[利益]はありますよね。やっぱり、あのう、関係が悪ければ、仕事のやる気なくなるし、まあ、特には本当は相談しなきゃいけないのに、相談もできないっていうことになれば、それは仕事ができなくなってしまいますし、それは良好な関係があるってことは大切ですね。はい。

Kyllä niitä [hyötyjä] on. Tosiaan, jos suhteet olisivat huonot, työmotivaatio laskisi ja, erityisesti kun pitäisi kysyä oikeasti neuvoa, ei pystyisi kysymään neuvoa, niin sitten ei pystyisi tekemään työtä. Siksi on tärkeää, että on hyvät ihmissuhteet.

Noriaki mainitsee ihmissuhteiden yhteyden työmotivaatioon, mutta korostaa sitä, että huonoissa ihmissuhteissa avun pyytäminen vaikeutuu. Tästä kärsii työn sujuminen. Myös 20-29 -vuotias mies Katsuki mainitsee, että yksin murehtiminen vaikuttaa työn tehokkuuteen alentavasti. Huolista puhuminen on Noriakin ja Katsukin puheessa liitetty yrityksen hyödyksi, vaikka sen voisi yleensä ajatella kuuluvan työntekijän hyvinvointia lisääväksi tekijäksi.

Yrityksen edun näkökulmasta tarkasteltuna tärkeää on myös irtisanoutumisten ennaltaehkäisy. Kun henkilöstö voi hyvin, työpaikasta ei haluta lähteä pois. Hayata kertoo, mitä merkitystä johtotason ja henkilöstön välisillä suhteilla on:

Esimerkki 20: Hayata, mies, 60-69 -vuotias, toimistotyöntekijä, esimies

[セクハラとパワハラに関しての教育] ということで、会社を守ってます。会社を守るっていうか、その管理者はね。で、それイコール部下との人間関係を良くしようとする取り組みに繋がってることなんだね。それが嫌で部下がやめてくるんだから。

[Seksuaalisen häirinnän ja valta-aseman hyväksikäytön ehkäisemiseen liittyvällä koulutuksella] suojellaan yritystä. Tai pikemminkin kai sen johtajia. Ja se tarkoittaa samaa kuin, että ponnistelemme alaisten [ja esimiesten] välisten hyvien ihmissuhteiden eteen. Alaiset lähtisivät muuten, koska [seksuaalisen häirinnän tai valta-aseman hyväksikäytön kokemukset] ovat vastenmielisiä.

Esimerkki 21: Hayata, mies, 60-69 -vuotias, toimistotyöntekijä, esimies

あのう、いわゆる定着率、定職率がいい会社っていうのは、いい人材が集まってくると思うんだ。離職率が高いと結局成長はしていかないと思うね。いい会社っていうのはやっぱり人が集まる。

Mielestäni sellaiseen yritykseen, jossa on hyvä niin sanottu työntekijöiden pysyvyys, kerääntyy taitavaa väkeä. Jos irtisanoutumisprosentti on korkea, [yrityksen] on mielestäni vaikea kehittyä. Hyvään yritykseen kerääntyy varmasti ihmisiä.

Seksuaaliseen häirintään ja valta-aseman hyväksikäytön ehkäisyyn liittyvä koulutus auttaa yrityksen johtotasoa ylläpitämään hyviä ihmissuhteita alaisiin. Jos johtotaso hyväksikäyttäisi alaisiaan seksuaalisesti tai valta-aseman avulla, alaiset irtisanoutuisivat. Irtisanoutumisten hillitseminen on Hayatan mukaan tärkeää, koska sitten osaavat ihmiset hakeutuvat yritykseen töihin ja yrityksen on mahdollista kasvaa. Hayata ajattelee, että irtisanoutuneilla ihmisillä on vaikutusta yrityksen maineeseen. Hyvämaineinen yritys houkuttelee työntekijöitä.

Haastateltujen mukaan ihmissuhteet hyödyttävät yritystä eniten työn tehokkuuden ja sujuvuuden, kommunikoinnin toimivuuden, huolista esiin tuomisen ja irtisanoutumisten vähenemisen kautta. Yksittäiset haastatellut mainitsevat myös muita yritystä hyödyttäviä tekijöitä: hyvät ihmissuhteet vähentävät työyhteisön ongelmia ja virheiden määrää.

4.2.2. Hyvinvointi

Työhyvinvointi on laaja käsite, johon sisältyy yritykseen, yksilöön ja työyhteisöön liittyviä tekijöitä (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010: 7). Hannu Anttonen ja Tuula Räsänen (2009: 18) viittaavat Suomalaiseen Työsuojelusanastoon todetessaan, että työhyvinvointi perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Työhyvinvointia edistävästä tekijöistä tärkeimpiä ovat ammattitaito ja työn hallinta. Muita työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä ovat muun muassa työn turvallisuus, palkitsevuus ja mielekkyys sekä työyhteisön antama tuki. (Anttonen & Räsänen 2009: 18.) Suunnitelmallisesti johdettuna työhyvinvointi lisää työntekijän tuottavuutta ja tarjoaa kestäväää työelämää (Manka & Manka 2016: 74-75). Tämän tutkielman haastateltavat mainitsevat puheissaan useita työhyvinvoinnin tekijöitä, mutta tässä alaluvussa keskityn nimenomaan ihmissuhteille annettuihin hyvinvoinnin merkityksiin. Hyvinvoinnin merkitys muodostuu niistä ihmissuhteille annetuista arvoista, jotka liittyvät yksilön työhyvinvointiin. Aineistosta nousee esiin pääasiallisesti kolme merkitystä: hyvä mieli työtä tehdessä, huolettomuus ja stressittömyys sekä avun saaminen.

Haastateltavat tuovat työhön liittyvän hyvän mielen esille muun muassa näin:

Esimerkki 22: Shiori, nainen, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä

人間関係から、んんん。何でモチベートされてるんだろう、今。なんか、人のために、職場の人のために頑張るぞっていうわけではないけど。なんか、人間関係がいいから、楽しく働けてるかな見たいな感じかな。

Ihmissuhteista hmm. Mistäköhän minä motivoidun tällä hetkellä. Tuota, en tee parastani työpaikan ihmisten takia. Mutta koska ihmissuhteet ovat hyvät, voin tehdä työtä ilolla, sellainen tunne se kai on.

Esimerkki 23: Satoshi, mies, 20-29 -vuotias, työ vammaisten lasten parissa, voittoa tavoittelematon yritys

まず職場に行くのが楽しい。そのほかのスタッフとか子供たちと会うのが楽しみで、こう毎日職場に行けるっていう感じ。

Ensinnäkin työhön meneminen on kivaa. Odotan muun henkilökunnan tai lapsien näkemistä. Tuntuu, että voisin mennä töihin joka päivä.

Esimerkki 24: Satoshi, mies, 20-29 -vuotias, työ vammaisten lasten parissa, voittoa tavoittelematon yritys

短所は、もう自分が経験したんだけど、もう心が、あのう、うつになる (...) [‘あ、うん、前の会社?’] そしたら、前の会社、そうそう。なんか、体もつらいし、心もつらいし、なんか、仕事も全然進まない。そう、仕事はいっぱいあるんだけど、全然やらなかった。

Haittana on, että masentuu. Minäkin olen kokenut sen. [‘Ai, siis edellisessä työpaikassasi?’] Juu, edellisessä työpaikassani. Se oli raskasta sekä fyysisesti että henkisesti, eivätkä työt edenneet yhtään. Töitä oli paljon, mutta en ollenkaan tehnyt niitä.

Shiori pohtii, että työpaikan hyvät ihmissuhteet eivät varsinaisesti johda työmotivaation lisääntymiseen, mutta niiden takia hän pystyy tekemään työtä hyvällä mielellä. Erityisen iloinen työssään vaikuttaa olevan vammaislasterien parissa työskentelevä Satoshi, joka voisi mennä töihin vaikkapa joka päivä. Hän nauttii työkavereidensa ja lasten näkemisestä. Kysyttäessä huonojen ihmissuhteiden haitoista, Satoshi kertoo masennuksestaan aiemmassa työpaikassa: masennuksen takia hän ei voinut hyvin fyysisesti eikä henkisesti. Tämän takia työt eivät myöskään edistyneet. Satoshin painopiste on enemmän omassa hyvinvoinnissa kuin työn sujumattomuudessa, joten se kuuluu hyvinvoinnin merkityksiin.

Mikun haastattelussa tärkeimmäksi ihmissuhteiden merkitykseksi nousee huolettomuus ja stressittömyys. Miku kuvailee hyvien ihmissuhteiden merkitystä näin:

Esimerkki 25: Miku, nainen, 20-29 -vuotias, ohjelmoija

ええとね、効率上がるかな。仕事の、その、悩みがない分。人間関係こうして頑張らなきゃとかない分。ストレスも少ないと思う。仕事の内容に関してはあるかもしれないけど、でも人間関係のストレスの方がしんどいから、仕事はやれば終わるから、そう。フルタイムとかだと、フルタイム、普通に働いたら、毎日会う人だから、絶対それはいいね。

Tehokkuus varmaan kasvaa. Työhuolia ei olisi. Minun ei tarvitsisi pohtia, miten panostan ihmissuhteisiin. Stressiäkin olisi mielestäni vain vähän. Olisi ehkä työtehtäviin liittyvää [stressiä], mutta ihmissuhteisiin liittyvä stressi on pahempaa, koska työt loppuvat tekemällä. Jos on kokoaikaisessa työsuhteessa, tapaa joka päivä työpaikan ihmiset, joten [hyvät ihmissuhteet ovat] todellakin etu.

Alkuun Miku antaa ihmissuhteille yritystä hyödyttävän merkityksen eli työn tehokkuuden. Hän alkaa kuitenkin käsitellä ihmissuhteita hyvinvoinnin merkityksen kautta: Kun ihmissuhteet ovat kunnossa, niistä ei tarvitse murehtia. Silloin ei ole huolia eikä paljon stressiäkään. Vaikka stressiä olisikin, se johtuisi työtehtävistä. Työtehtävistä syntyvä stressi ei ole Mikun mielestä yhtä vaikeaa kuin ihmissuhteista johtuva, koska työtehtävät loppuvat tekemällä. Työyhteisöön liittyvä stressi on sen sijaan pahempaa, koska se syntyy päivittäisistä ihmiskontakteista. Mikun mielestä hyvät ihmissuhteet ovat ehdottomasti tarpeellisia.

Hyvien ihmissuhteiden vallitessa on helppo saada muilta apua ja tukea, kun itsellä on vaikeaa. Satoshi tarkastelee avun saamista sekä hyvien että huonojen ihmissuhteiden näkökulmasta: hyvät ihmissuhteet mahdollistavat neuvojen saamisen ja niistä oppimisen, kun taas huonot ihmissuhteet tekevät pienetkin avunpyynnöt mahdottomiksi. Chihiro kuvailee tuen merkitystä, kun häneltä kysytään hyvien ihmissuhteiden vaikutuksesta työmotivaatioon:

Esimerkki 26: Chihiro, nainen, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä

例えば、仕事で辛いこととか、あと、嫌だなんて思うことがあっても、こう、周りのひとからアドバイスをもらったり、あと、まあ、サポートしてもらえると、そこで、じゃあ、もうちょっと頑張ろうかなとか、ん、こう、考え方変えようかなとか、そういう気持ちになったりすることはあるかな。

Esimerkiksi jos työssä on raskasta tai jokin asia vaivaa mieltä, ympärillä olevat ihmiset antavat neuvoja ja tukea. Siitä tulee sellainen olo, että jospa vielä yrittäisin vähän tai vaihtaisin ajattelutapaani.

Satoshin tapaan Chihiro kuvailee, miten vaikeina hetkinä muilta saa neuvoja ja tukea. Tämä antaa Chihirolle voimaa yrittää jatkaa työssä tai ehkä muuttaa omaa ajattelutapaansa.

Yllä olevista katkelmista huomaa, että ihmissuhteet koetaan hyvinvoinnin kannalta merkityksellisiksi. Hyvät ihmissuhteet tuovat hyvää mieltä, tukevat henkistä ja fyysistä hyvinvointia, vähentävät huolia ja stressiä, auttavat jaksamaan työssä sekä helpottavat avun, tuen ja neuvojen saamista. Hyvän mielen esiintyminen haastateltujen puheessa vahvistaa luvussa 2.2.2. esittelemäni Japanin yleisradioyhtiön NHK:n vuoden 2018 tuloksia: 45 % vastaajista koki ihanteellisen työyhteisön piirteeksi työn tekemisen työtovereiden kanssa iloisesti (Aramaki, Murata & Yoshizawa 2019: 72). Omassa aineistossani ihmissuhteiden merkitys yhdistyy hyvinvointiin nimenomaan 20-29 -vuotiaiden vastaajien puheessa, mikä viestii siitä, että ihmissuhteiden ja hyvinvoinnin merkitys työpaikoilla tulee tulevaisuudessa todennäköisesti kasvamaan. Ihmissuhteiden merkitys ei ole niin tärkeä Noriakilla kuin nuorilla haastatelluilla. Hän varmistaa hyvinvoinnin omalla tavallaan:

Esimerkki 27: Noriaki, mies, 60-69 -vuotias, kirjanpitäjä

Haastattelija: 休憩または仕事以外の時は、同僚と一緒に時間を過ごしますか。

Noriaki: ええと、私個人はしてないんですね。はい。

Haastattelija: わかりました。

Noriaki: 寝てます、大体。

Haastattelija: Vietättekö aikaa kollegoiden kanssa tauoilla tai työajan ulkopuolella?

Noriaki: Tuota, minä itse en vietä.

Haastattelija: Selvä.

Noriaki: Nukun, pitkälti.

Noriaki vastaa haastattelijan kysymykseen vapaa-ajan viettotavoista, ettei hän käytä aikaa kollegoidensa kanssa olemiseen. Vastaus olisi voinut jäädä tähän, mutta Noriaki lisää vastaukseensa sen, että käyttää ajan nukkumiseen. Eero Suonisen mukaan tällaista lisäystä kutsutaan diskurssianalyysissä itsetodisteluksi. Yleensä itsetodistelut ovat puhujan keino puolustautua mahdollista kulttuurisidonnaista kritiikkiä vastaan. (Suoninen 2016b: 120.) Noriakin itsetodistelu saattaa kertoa siitä, että Japanissa yhteisestä ajanvietosta ei ole soveliaista kieltäytyä. Silti Noriaki on päättänyt käyttää ajan nukkumiseen. Ehkä Noriakin mielestä ihmissuhteet ovat niin hyvällä mallilla, että hän uskaltaa tehdä valinnan yhteisen ajanvieton ja nukkumisen välillä.

4.2.3. Työmotivaatio

Yuuko Watanabe (2013: 69) viittaa Craig Pinderin määritelmään työmotivaatiosta. Watanaben mukaan Pinder käsittää työmotivaation toimintaan panostavana voiman lähteenä, joka määrittää, millä tavalla, miten intohimoisesti ja millä jatkuvuudella yksilö toimii. (Watanabe 2013: 69.) Päätin nostaa työmotivaation erilliseksi alaluvuksi, koska haastateltujen puheessa työmotivaatio ei sisälly selkeästi kumpaankaan edellä käsitellyn osa-alueeseen. Kaikki haasteltavat viittaavat joko suorasti tai epäsuorasti siihen, että työpaikan ihmissuhteet vaikuttavat positiivisesti työmotivaatioon. Tosin osalla haastatelluista on paljon itsenäistä työtä, joten he eivät omalta osaltaan kokeneet motivoituvansa ihmissuhteista vaan esimerkiksi työn tavoitteista. Työmotivaation hyötyjen sijaan puhe keskittyykin siihen, miten työmotivaatio syntyy ihmissuhteista. Muilta oppiminen, muiden kannustus ja yhdessä tekeminen ovat osa motivaatiotekijöistä, joita haastateltavat tuovat esille. Ihmissuhteiden yhteys motivaatioon vaikuttaa perustuvan myös haluun tehdä muiden ihmisten hyväksi parhaansa. Shiorilla motivaatioon vaikuttaa suhde esimieheen:

Esimerkki 28: Shiori, nainen, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä

上司が嫌いか好きかで、嫌いだと、頑張りがたくなってしまうけど、いい人だと、なんか、あの人、機会をいっぱい与えてくれたら、その分頑張ろうみたいな感じで思えるかな。

[Motivaatioon vaikuttaa se,]onko esimies mieluista vai ei. Jos [hän] on epämieluisa, en haluaisi tehdä parastani. Mutta jos [hän] on hyvä ihminen, ajattelen kai, että hän antaa minulle paljon mahdollisuuksia, joten haluan tsempata samalla mitalla.

Kun suhde esimieheen on hyvä, Shiori kokee saavansa esimieheltä paljon mahdollisuuksia. Mahdollisuudet saattavat tässä tarkoittaa esimerkiksi vaativampien työtehtävien saamista. Shiori haluaa antaa esimiehelle tämän palveluksen takaisin motivaation muodossa. Yoshiton puheessa vastapalvelukset saavat vielä vahvemman merkityksen kuin Shiorilla.

Esimerkki 29: Yoshito, mies, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä, pelinkehitys

もう、周りには俺は感謝しかしてないから、その感謝したい、感謝っていう気持ちがやっぱり仕事のモチベーションにつながるし、やっぱり、みんなに対して有難うって思ってるから、からこそ、周りの人に対して、やっぱり、がっかりさせちゃいけないなって思うし、自分のミスとかでさ。

En tunne muuta kuin kiitollisuutta muita kohtaan. Kiitollisuuden tunne johtaa työmotivaation. Juuri [kiitollisuuden takia] en voi tuottaa ympärillä oleville ihmisille pettymystä, esimerkiksi oman virheen kautta.

Kiitollisuus on Yoshiton mielestä vahvasti yhteydessä työmotivaatioon. Yoshito kertoo olevansa kiitollinen työkavereilleen kaikesta avusta, minkä takia hän ei halua tuottaa pettymystä muille. Hän jatkaa puheenvuoroaan kertomalla, että haluaa tulla luotettavaksi työkaveriksi ja päästä mahdollisimman nopeasti muiden vaatimalle tasolle. Yoshiton työmotivaatioon vaikuttaa kiitollisuuden lisäksi myös vastapalvelusten kulttuuri. Tässä yhteydessä hän käyttää sanaa *on-gaeshi* (恩返し, ”palveluksen palautus”). Niin kutsutulla *on*-velalla tarkoitetaan velvollisuudentunteeseen ja vastavuoroisuuteen perustuvaa ”velkaa” esimerkiksi keisarille, vanhemmille tai työnantajalle. *On*-velka on ikuinen ja sitä maksetaan takaisin uskollisuudella ja kunnioituksella. Tämänkaltaisen riippuvuussuhde luo turvallisuuden tunnetta ja tekee ihmissuhteista toimivia. (Vesterinen 1994: 503-504.) Seuraavassa katkelmassa Yoshito asettaa *on-gaeshin* osaksi Japanin kulttuuria:

Esimerkki 30: Yoshito, mies, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä, pelinkehitys

やっぱり、日本って、その、先輩に奢られたから先輩にお返しするじゃなくて、それを俺が先輩になったときに後輩にやってあげるっていうのが、その先輩にとっての恩返しと言うか、(...) そういう文化が有るから、うん、だからこそ、俺も、その、ね、奢ってもらったら、その奢って貰った先輩と仕事するときには、その先輩が求めているレベルとか、それ以上のものを仕事で反映させるっていうことで恩返ししないといけないかなっていう。

Japanissa on niin, että jos senpai tarjoaa jotain, niin [palvelusta] ei palauteta senpaille, vaan kun minusta tulee senpai, tarjoan omalle koohailleni. Sen voisi sanoa olevan vastapalvelus senpaille. (...) Juuri siitä syystä, että on tällainen kulttuuri, minun on vastattava senpain tasovaatimuksia tai ylitettävä ne työssä vastapalveluksena siitä, että hän tarjosi minulle.

Yoshiton mielestä *on-gaeshi* on osa japanilaista kulttuuria. *On-gaeshi* -järjestelmä perustuu vastapalvelukseen, jota ei tehdä palveluksen tehneelle seniorityöntekijälle vaan tulevaisuudessa omille juniorityöntekijöille. Yoshito haluaa itse jatkaa tätä kulttuuria. Yoshito kuvailee käytäntöä, jota Kurihara nimittää *senpai no ogori* -järjestelmäksi (先輩の奢り, ”senpain kestitseminen”). *Senpait* eli seniorityöntekijät pitävät *koohaistaan* eli juniorityöntekijöistä huolta tarjoamalla heille lounaan tai illallisen. Tämä on *senpain* oikeus ja velvollisuus, joka parantaa ja sujuvoittaa työssä heikentyviä hierarkkisia suhteita. (Kurihara 2009: 159, 222.) Vaikka Yoshito puhuu tarjoavansa esimerkiksi illanvietoissa juotavaa tuleville, nuorille työntekijöille, mikä jo täyttäisi vastapalveluksen piirteet, hän haluaa lisäksi tehdä vastapalveluksen omalle *senpailleen*. Vastapalvelus *senpaille* toteutuu työn tulosten muodossa. Yoshito haluaa vastata *senpain* odotusarvoihin työssä ja tehdä jopa parempaa työtä kuin mitä *senpai* odottaa. Järjestelmä selvästi motivoi Yoshitoa antamaan kaikkensa työssään.

Yoshito perustelee vastapalvelusten tekemisen juuri sillä, että se on Japanissa perinteinen kulttuuri ja hän haluaa muiden ohella olla osa sitä.

Työmotivaatio on selkeä hyvien ihmissuhteiden tulos, jonka syntyyn vaikuttavat useat asiat. Valitsemisani esimerkeissä työmotivaatio syntyy ennen kaikkea vastavuoroisuudesta. Vastavuoroisuus motivoi, koska se on osa japanilaista kulttuuria, sen myötä voi luoda itselleen uusia työmahdollisuuksia ja sen kautta voi olla hyödyksi muille. Nuori nainen Chihiro on tyytyväinen työssään siihen, että pystyy olemaan hyödyksi muille, ja iäkkäämpi mies Hayata kertoo muiden hyväksi tekemisen motivoivan niin paljon, että voi ylittää itsensä. Vastapalvelusten kulttuurin lisäksi vastavuoroisuuden tärkeys kävi ilmi luvussa 2.2.1., jossa käsittelin työnantajan ja työntekijän suhdetta paternalistisen huolenpidon merkeissä. Joy Hendryn (2003: 166) mukaan japanilaiseen työyhteisöön kuuluu jokapäiväisesti vastavuoroisuus. Työmotivaation muodostumiseen vaikuttavat myös vähemmän mainintoja saaneet muilta oppiminen, muiden antama kannustus ja yhdessä tekeminen.

4.3. Hierarkiadiskurssi

Japanin yritysten ajatellaan toimivan hierarkkisesti, kuten totesin luvussa 2.2.2. Hierarkiaa käytetään harmonian saavuttamiseksi (Hendry 2003: 52), ihanteellisen työyhteisön luomiseksi ja ihmissuhteiden järjestämiseksi (Kurihara 2009: 12). Aineistoon nojaten voi todeta, että hierarkkisuus ja valta ovat edelleen osa japanilaisia työpaikkoja. Toisaalta monet haastatelluista kertovat keinoista, joilla hierarkkisuutta pyritään heikentämään ja mainitsevat hierarkkisuuden vastakohdaksi eräänlaisen vapauden tehdä asioita kuten parhaaksi näkee. Lisäksi haastateltavat puhuvat sääntövastaisuudesta ja omaehtoisuudesta. Hierarkiadiskurssi jakaantuukin kahteen osaan: hierarkkisuutta ylläpitävään ja sitä purkavaan keskusteluun.

4.3.1. Hierarkkisuuden esiintyminen työpaikoilla

Yleisesti ottaen hierarkkisuus tuntuu olevan edelleen vahvasti läsnä japanilaisilla työpaikoilla, sillä päähaastatelluista yhdeksän henkilöä viittaa hierarkkisuuteen puheessaan. Hierarkkisuus näyttäytyy puheissa seuraavissa muodoissa: vallan käyttönä ja iän vaikutuksena ihmissuhteisiin. Heikki Paloheimon ja Matti Wibergin (2012: 53) mukaan Robert Dahl määrittelee vallan vallankäyttäjän kyvyksi saada vallanalainen toimimaan vallankäyttäjän haluamalla tavalla vallanalaisen mahdollisesta vastustuksesta huolimatta.

Luvussa 2.2.3. esittelin JILPT:n tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan monet japanilaiset työntekijät ovat kokeneet valta-aseman hyväksikäyttöä (JILPT 2016: 47-48). Tuolloin puhutaan *pawaharasta*, jota käsittelin luvussa 2.2.3. Yooko Nagatomin (2016: 244) mukaan vallan kautta tapahtuvaa häirintää

on esimerkiksi huutaminen, tietojen jakamattomuus, sanojen harkitsemattomuus, ehdotuksien ja mielipiteiden kuuntelemattomuus sekä kohtuuttomien määräyksien ja aikarajojen antaminen. Paloheimo ja Wiberg (2012: 55) nimeävät vallan käytön tavoiksi muun muassa rankaisemisen, palkitsemisen, auktoriteettiaseman käyttämisen ja ihmisten sosiaalistamisen määrättyihin normeihin. Valta esiintyy tässä aineistossa pääosin määräyksien ja suuttumisen tai kritiikin muodossa. Määräyksien antamisen voi ajatella kuuluvan esimiehen asemaan, mutta Satoshin ja Osamun kuvauksien perusteella määräyksien antamisessa on menty liian pitkälle:

Esimerkki 31: Satoshi, mies, 20-29 -vuotias, työ vammaisten lasten parissa, voittoa tavoittelematon yritys

Satoshi: んん、まあ、自由さがなかったのと、あとは、その上司の考え方が古い考え方だと思った。

Haastattelija: ああ、そうそうそう。古い考え方とゆったら、どういうもの？

Satoshi: ええとね、すごいピラミッドみたいな組織を考えてて、その人たちは。あ、う、ピラミッドの上の人は、もうパワーがあって、なんでも命令できる、みたいな。

Satoshi: Ei ollut vapautta [tehdä asioita haluamallaan tavalla] ja esimieheni ajattelutapa oli mielestäni vanhanaikainen.

Haastattelija: Millainen se vanhanaikainen ajattelutapa oli?

Satoshi: Tuota noin, ne [johtotason henkilöt] ajattelivat organisaation olevan kuin pyramidi. Pyramidin ylimpänä olevilla ihmisillä oli valtaa ja he pystyivät määräämään mitä vain.

Esimerkki 32: Osamu, mies, 50-59 -vuotias, toimistotyöntekijä

[人間関係におけるストレスは] やっぱり、上司というか、(...) 意見が合わないとか、なんかよく納得いかないことを指示されるみたいなね。

[Ihmissuhteisiin liittyvää stressiä on se, että] esimerkiksi mielipiteet eivät kohtaa esimiehen kanssa tai ohjeistetaan tekemään asioita, joita ei pysty hyväksymään.

Satoshi kuvailee, millaista vallan käyttö oli hänen edellisessä työpaikassaan. Esimiehen ajattelutapa oli hierarkkinen, joten vapautta tehdä asioita haluamallaan tavalla ei ollut. Yleinen ajattelumalli oli se, että alaisille voi oman valta-aseman takia määrätä mitä vaan. Satoshi kuvailee hierarkkista ja valtaan nojautuvaa ajattelutapaa vanhanaikaiseksi. Tämän sanavalinnan perusteella voi tulkita, että Satoshin mielestä valta-aseman hyväksikäyttöä ei pitäisi nyky-yhteiskunnassa enää olla. Osamun suhtautuminen ja kuvaus vallan käytöstä ei ole yhtä voimakas kuin Satoshilla. Satoshi käyttää työtehtävien annosta sanaa *meirei* (命令, ”käsky”), kun taas Osamun käyttämä sana *shiji* (指示, ”ohjeistus”) on neutraalimpi. Sanavalintansa perusteella Osamu ei koe määräysvaltaa vallan

hyväksikäytöksi, mutta se aiheuttaa hänelle stressiä. Voisi ajatella, että Osamulle stressi syntyy ennemminkin erimielisyyksistä esimiehen kanssa kuin määräysvallan kohteeksi joutumisesta.

Erimielisyys ja ajatuksien kohtaamattomuus aiheuttavat myös muille haastatelluille stressiä. Hayata ja Yoshito kuvailevat *nenkoojoretsu* -järjestelmää (kts. tarkemmin luku 2.2.1.), jolla tarkoitetaan työasemassa etenemistä kyseisessä työpaikassa palvelun ajan mukaisesti. Järjestelmän myötä esimiehen vaihtuvuus on suurta, mikä aiheuttaa stressiä alaisille:

Esimerkki 33: Hayata, mies, 60-69 -vuotias, toimistotyöntekijä, esimies

日本企業って、ええ、年功序列 (...) に伴って、こう、ボスが変わりやすい、でボスが変わると、考え方も変わっていくので、その、その回数が多いんじゃないかな、日本は。

Japanilaisissa yrityksissä on tämä senioriteettijärjestelmä, jonka mukaan pomo vaihtuu helposti. Kun pomo vaihtuu, ajattelutapakin muuttuu. [Esimiehen vaihtuminen] on Japanissa yleistä.

Esimerkki 34: Yoshito, mies, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä, pelinkehitys

俺の上司は、(...) 一番、その、聞くことが多い上司はすごく優しい人だから、あのう、別に、俺が分からないからって怒らないし (...) だけど、まあ、今後上司が変わることもあると思うし、中にはさあ、質問したらさ、お前何でそんなことも分かんねえんだよ、とかって言うてくる人ももしかしたらいるかもしれないから (...) それはもしかしたら、俺はちょっとイラっとするかもしれない。で、俺がちょっと距離を置き始めるかもしれない、それは。

Se esimies, (...) keneltä kysyn asioita eniten, on tosi mukava. Hän ei suutu, kun en tiedä jotain. (...) Mutta luulen tulevaisuudessa pomon vaihtuvan. Niiden [uusien esimiesten] joukossa voi olla sellaisia ihmisiä, jotka tulevat sanomaan 'miksi sinä et tiedä edes tuollaista', kun kysyn heiltä [jotain]. (...) Sellaisessa tapauksessa minä ehkä ärsyynyn ja alan ehkä ottamaan etäisyyttä.

Sekä Hayata että Yoshito kertovat esimiehen vaihtuvuuden olevan stressaavaa, vaikkakin Hayata kertoo kyseisen stressin olleen läsnä aikaisemmin työelämässä. Hayata jännitti nuorempana sitä, kohtaavatko ajatukset uuden esimiehen kanssa. Yoshitoa jännittää sen sijaan se, millainen asenne uudella esimiehellä on. Yoshiton pelko johtunee siitä, että hänelle on huudettu aiemmassa työpaikassaan. Ari Rämön mukaan valtarakenteiden muutokset aiheuttavat työyhteisössä luonnollisesti levottomuutta ja pelkoa. Työntekijät pelkäävät lähinnä sitä, että tosiasioihin perustuvan, perustellun vallankäytön tilalle tulisi vaikutelmiin ja tunteisiin perustuvaa mielivaltaa. Pelkoa voi helpottaa riittävä, tosiasioihin nojautuva viestintä. (Rämö 2018: 60.)

Yoshiton kuvaus aiemmasta työpaikasta johdattaa seuraavaan valta-aseman hyväksikäytön muotoon: suuttumiseen, huutamiseen tai kritiikkiin. Aggressiivisuus voi olla psyykkistä tai emotionaalista. Psyykkinen aggressiivisuus on esimerkiksi nolaamista, häväistystä tai syrjäyttämistä. Sen sijaan emotionaalinen tai tunnepohjainen aggressiivisuus on mielipahan tunne, johon liittyy vihaisuuden tai raivon elämys. Emotionaalinen aggressiivisuus motivoi henkilöä toimimaan kyseisen tunnetilan sammuttamiseksi. (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2013: 228-229.) Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on olennaista, että aggression tunteet pysyvät hallinnassa. Aggressiivinen käyttäytyminen aiheuttaa vastapuolella jännitystä, pelkoa ja suojautumisreaktion. Myös jatkuvan kritiikin tai arvioinnin kohteena oleminen synnyttää stressitilan. (Rämö 2018: 57.) Yoshito oli 2010-luvun alussa ollut osa-aikaisessa työssä hotellin ravintolassa. Tuolloin Yoshito ei pitänyt työhön menemisestä lainkaan, koska hänelle huudettiin päivittäin. Työnantaja ei tarjonnut Yoshitolle minkäänlaista koulutusta, vaan töihin oli alettava heti. Hankaluuksia syntyi, kun esimiehet olivat eri mieltä siitä, mitä töitä olisi hyvä hoitaa. Kun Yoshito totteli yhtä esimiestä ja aloitti jonkin asian tekemisen, toinen esimies tuli kyseenalaistamaan hänen tekemisiään. Jälkeenpäin osa-aikaista työtään muistellessaan Yoshito pitää tilannetta kummallisena. Suuttumisen sijaan Yoshiton mielestä olisi hyvä kertoa, mikä meni pieleen. Pelkästä huutamisen kohteeksi joutumisesta ei opi mitään ja samat virheet voivat toistua. Suuttuminen on ”energian tuhlausta”, ja Yoshito toteaaakin, että nykyisessä työpaikassa esimiehet ymmärtävät tunteiden kuohunnan olevan hyödytöntä.

Suuttumisella on edelleen jalansijaa Katsukin työpaikalla, kun joku tekee virheen:

Esimerkki 35: Katsuki, mies, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä

ええと、とても怒られる。とても怒って、且つ、他の人の前で、つるしあげられる的な。

Suututaan paljon. Suututaan paljon ja lisäksi kritisoidaan muiden edessä.

Esimerkki 36: Katsuki, mies, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä

チームのメンバーがみんな集まって、(...) うまく行っていないところを持っている、責任を持ってる人がいるから、その人がどうしてそれができてないのかっていうのを聞く。

Tiimin jäsenet kokoontuvat (...) ja vastuuhenkilö kysyy [virheen tehneeltä henkilöltä], miksi tämä ei osannut [asiaa].

Katsuki kertoo, että virheen tekijälle suututaan ja häntä kritisoidaan muiden edessä. Kun virhe ilmenee, työryhmä kokoontuu ja virheen tekijä joutuu vastaamaan, miksi asia ei hänen mielestään onnistunut. Vaikuttaa siltä, että Katsukin työpaikalla esiintyy valta-aseman hyväksikäyttöä. Tästä huolimatta Katsuki toteaa haastattelussa, että ongelmista puhuminen on tärkeää ja välttämätöntä, mikä tuntuu ristiriitaiselta. On mahdollista, että Katsuki on niin tottunut suuttumiseen ja syyllistetyksi tulemiseen, ettei hän tunnista kokemaansa vallankäyttöä tai kokee sen olevan normaalia. Puhuessaan Katsukin äänensävy on neutraali ja jopa välinpitämätön, eikä hän tunnu kritisoivan työpaikan toimintamalleja. Äänensävyn neutraalisuus tukee sitä näkemystä, että Katsuki ei huomaa työssä esiintyvää vallan hyväksikäyttöä. Katsuki kuvailee haastattelussa kanssakäymistään esimiehen kanssa sanalla *kashikomaru* (畏まる, ”totella kunnioittaen”). Lisäksi hän kertoo, että virheiden syytä pohtiessa alaisen tulee vain kuunnella esimiestä, koska esimies ei halua kuulla selityksiä. Tästä päätelleen esimiehet tuntuvat pitävän vallan käyttöönsä oikeutettuna, ja alaiset kokevat velvollisuudekseen totella ja kunnioittaa esimiestä. Kun vallanalainen ei koe olevansa vallankäytön kohde, Paloheimo ja Wiberg puhuvat sisäistetyistä vallasta. Sisäistetyn vallan taustalla on olemassa normiyhteisö, jossa ihmiset tottelevat, koska he omaksuneet tottelemiseen velvoittavan normin. Vallanalaisten luottamus vallankäyttäjään kuuluu aina sisäistettyyn valtaan. (Paloheimo & Wiberg 2012: 61, 63).

Katsukin asenne muuttuu, kun puheeksi tulee suhde esimieheen:

Esimerkki 37: Katsuki, mies, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä

Haastattelija: もし気にしたら、あのう、仕事のやる気に繋がってるとおもいますか？

Katsuki: いや、ほっといてほしいかな。

Haastattelija: ああ。はい。一人で働くのは好きな、好きですか？

Katsuki: んん、ええとね、いや、上司が自分にあまりいいことをしてくれるとは思わないから。

Haastattelija: Jos [esimies] ottaisi sinut huomioon, vaikuttaisiko se mielestäsi työmotivaatioon?

Katsuki: Ei, haluan hänen jättävän minut rauhaan.

Haastattelija: Aa. Tykkätkö tehdä työtä yksin?

Katsuki: Tuota noin, pikemminkin [haluan esimiehen jättävän minut rauhaan], koska ajattelen, ettei hän tee minulle hyviä asioita.

Katsuki kertoo, että hän haluaa esimiehen jättävän hänet rauhaan ja, ettei esimies tee hyviä asioita alaiselle. Näiden kahden asian sanominen kertoo siitä, että Katsuki ei ole välttämättä täysin

sokaistunut vallasta, kuten esimerkeistä 35 ja 36 oli pääteltävissä. Hän haluaa pitää etäisyyttä esimieheensä ja huomaa hyvien asioiden puuttuvan suhteesta esimiehen kanssa.

Määräysten ja suuttumisen ohella on myös muita vallan esiintymiä. Katkelma Shiorin puheesta kokoaa näitä yhteen:

Esimerkki 38: Shiori, nainen, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä

ストレス。（...）上司とかがそれはだめあれはだめみたいなの。（...）制約が大きいとすごい窮屈になるかな。

Stressi. (...) Kun esimies on silleen, että tuo on huonosti ja tämä on huonosti. (...) Kun on paljon rajoituksia, jäykistyn.

Katkelmassa ilmenee kaksi vallan muotoa: arvostelu ja rajoituksien tekeminen. Shiori ei erittele, millaisista rajoituksista on kyse, mutta hänelle tulee rajojen asettamisesta epämukava olo. Katkelmasta huomaa, ettei Shiori hyväksy valta-aseman hyväksikäyttöä, koska se stressaa häntä.

Hierarkiadiskurssiin kuuluu vallan käytön lisäksi ikä. Japanissa yhdenkin vuoden ikäero vaikuttaa siihen, miten toisen ihmisen kanssa tulee toimia. Tämä näkyy esimerkiksi Shiorin ja Natsuhon puheessa:

Esimerkki 39: Shiori, nainen, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä

今はあまり同僚っていう人はいなくて。先輩が多いんだけど。まあ、良好 [な人間関係] かな。前の会社は同い年の人がすごく多くて。友達みたいな人がいっぱいいたけど。今の会社は年上の人が多くて。そう、仲はいいけど、友達みたいな感じではあまりないかな。

Nyt minulla ei oikein ole kollegoja vaan paljon senpaita. Hyvät [ihmissuhteet] ne kai ovat. Edellisessä työpaikassa oli tosi paljon saman ikäisiä [työntekijöitä], joten minulla oli monta ystävän kaltaista [työkaveria]. Tässä firmassa on paljon [minua] vanhempia ihmisiä. Välimme ovat hyvät, mutta ei se oikein ystävyyttä ole.

Esimerkki 40: Natsuho, nainen, 50-59 -vuotias, ala-asteopettaja

上司と私と年が近いからです。言いたいことが言える。向こうも相談してくれる、なんか、上司なんだけど、年齢が、年が同じだから、フィフティフィフティな感じ。肩書が違うだけで、考えてることは同じなので、今の私に取ったら。フィフティフィフティかな。上司とは言うけども立てますけど、（...）年が一緒だから。（...）なので、いい関係だと思います。

Koska esimies ja minä olemme lähes saman ikäisiä. Voin sanoa, mitä haluan sanoa. Esimieskin tulee kysymään neuvoja. Vaikka hän on esimies, niin saman ikämme takia on fifty-fifty olo. Vain asemamme ovat erilaiset, joten ajattelemme minun näkökulmastani samalla tavalla. Kai se on fifty-fifty. Vaikka sanon häntä esimieheksi ja kunnioitan häntä (...), meillä on sama ikä. (...) Siksi meillä on mielestäni hyvä suhde.

Haastattelijan kysyessä Shiorilta, millaiset välit hänellä on kollegoihinsa, Shiori korjaa heti, ettei hänellä oikeastaan ole kollegoja, vaan korkea-arvoisempia seniorityöntekijöitä. Tämä johtuu siitä, että heillä on ikäeroa. Edellisessä työpaikassa ystäviä oli, koska työssä oli paljon saman ikäisiä kuin Shiori. Ikä ei estä sitä, että suhde voisi olla hyvä, mutta ystävyys on vaikea saavuttaa.

Natsuho esittää saman iän esimiehen kanssa olevan syy siihen, miksi suhde on hyvä. Sama ikä tarkoittaa Natsuhon mielestä samankaltaisia ajatuksia. Esimiesaseman takia Natsuho kutsuu esimiestään kunnioittavilla sanoilla. Natsuho kuvailee suhdetta esimieheen sanalla ”fifty-fifty”. Tämä tarkoittanee sitä, että iän takia Natsuho kokee samanarvoisuutta suhteessa esimieheen.

Noriaki kertoo iän merkityksestä eri näkökulmasta kuin Shiori ja Natsuho:

Esimerkki 41: Noriaki, mies, 60-69 -vuotias, kirjanpitäjä

うちの場合、どちらか、私が年が上ですから、みんな、どちらかという。はい。ですから、（...）上司部下っていう部分がちょっとあいまいな部分がありますね。ん、で、私は上司っていうとも、社長ともう一人部長がいるんですけども、その二人だけなので、はい。

Meidän tapauksessamme minä olen kaikista työyhteisön jäsenistä vanhin. Tästä johtuen (...) esimiehen ja alaisen välinen suhde on vähän epämääräinen. Jos puhutaan esimiehestäni, niin on toimitusjohtaja ja osastopäällikkö, mutta he ovat ainoat [esimieheni].

Noriaki on vanhin henkilö työpaikalla, mutta hän on asemaltaan alempana kuin toimitusjohtaja ja osastopäällikkö. Tästä johtuen hierarkkinen järjestys on haasteellinen ja epäselvä. Noriakin työpaikalla perinteiset hierarkkiset suhteet menevät eri tavalla kuin totutusti, mikä vaikuttaa aiheuttavan sekavuutta työpaikan arvojärjestykseen.

Iän merkitystä tarkasteltaessa tuntuu siltä, että hierarkkisuuden läsnäolo tekee työpaikan säännöt selviksi ja helposti ymmärrettäviksi. Hierarkkisuuden puute aiheuttaa hämmennystä. Kurihara (2009: 12) toteaa, että vertikaaliset suhteet järjestävät ihmissuhteita. Valta sen sijaan voi synnyttää asetelman, jossa alainen tottelee esimiestään siihen velvoittavan normin takia. Ikä ja sisäistetty valta voivat siis määrittää ihmissuhteita. Iän merkitys ihmissuhteissa vaikuttaa olevan monelle itsestäänselvyys ja kyseenalaistamattomuus. Pynnönen (2013: 11) toteaa, että mitä enemmän jokin asia muodostuu

realiteetiksi, sitä vakuuttavampia selityksiä sen avulla on mahdollista tehdä. Ikä nähdään hyvinkin luonnollisena ja sen avulla selitetään suhteen toimivuutta tai ajatusten kohtaamista.

Ikä tuntuu olevan hyväksytty ja jopa toivottu hierarkian muoto toisin kuin valta, jota pidetään vanhanaikaisena, epäoikeudenmukaisena ja stressaavana. Vallan esiintymiä ovat haastateltujen mielestä määräyksien kohtuuttomuus ja sopivan kunnioituksen puute. Hierarkia aiheuttaa stressiä, kun esimiehen ja alaisen välillä on erimielisyyttä tai, kun valtarakenteiden muutoksen myötä saa uuden, epämieluisamman esimiehen itselleen. Aineistosta käy ilmi, että työpaikoilla yritetään madaltaa hierarkiaa ainakin jossain määrin. Tämä lienee seurausta hierarkkisuuden aiheuttamasta pahasta olost, stressistä ja ihmissuhteita heikentävästä vaikutuksesta. Seuraavassa luvussa käsittelemme sitä, miten haastatellut poistavat puheessaan hierarkian voimaa.

4.3.2. Hierarkian heikentymisen tuulet

Kuriharan (2009: 223) mukaan, että hierarkia on muuttuva konsepti, jota voidaan vahvistamisen ohella myös uudistaa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa johdon tai työntekijän toimesta. Hierarkian heikentyminen näkyy haastateltujen puheessa toimintatapoina ja -vapautena. Toimintatavoissa kiinnostavaa on se, että niitä käytetään hierarkkisen portaikon kaikilla tasoilla johdosta vastaaloittaneisiin työntekijöihin. Kuten totesin luvussa 2.2.3. *pawahara* eli valta-aseman hyväksikäyttö ja *sekuhara* eli seksuaalinen häirintä puhuttavat Japanissa. Sekä 60-69 -vuotias mies Hayata että 50-59 -vuotias miespuolinen toimistotyöntekijä Takuma kertovat, että heidän yrityksessään on otettu käyttöön johtotason koulutus *pawaharaan* ja *sekuharaan* liittyvissä asioissa. Hayatan työpaikassa koulutus aloitettiin noin kolme vuotta sitten. Hayata selittää, että koulutuksessa yrityksen ulkopuolinen asiantuntija kouluttaa johtotasoa tapaustutkimuksien avulla siitä, mitä valta-aseman hyväksikäyttö ja seksuaalinen häirintä ovat. Asiantuntija myös varmistaa, etteivät johtajat ole syyllistyneet mihinkään *pawaharaksi* tai *sekuharaksi* tunnistettuun toimintaan. Koulutuksella halutaan suojella yritystä ja johtotasoa, koska minkäänlainen hyväksikäyttö tai häirintä ei ole alaisten mielestä hyväksyttävää. Työvoima katoaisi yrityksestä, jos siellä esiintyisi *pawaharaa* tai *sekuharaa*. Seuraava hierarkiaa heikentävä taso on *senpaiden* ja *koohaiden* eli seniori- ja juniorityöntekijöiden välillä. N1 ja Shiori kertovat *senpaiden* ja *koohaiden* välisistä tapaamisista:

Esimerkki 42: N1, nainen

後は、[「järjestelmän nimi」] 制度なんですけれども、例えば (...) 複数の新卒一年目の社員と先輩社員が組み合わせになって、もう少し大規模な飲み会を実施したりして、その先輩と一年目の仲を深めていくみたいな取り組みはしています。

Lisäksi on sellainen [järjestelmän nimi] järjestelmä, jossa esimerkiksi (...) laitetaan samaan ryhmään useampi ensimmäisen vuoden työntekijä ja senpai ja järjestämme heille vähän isomman kokoluokan illanistujaiset. Pyrimme näin lähentämään senpaiden ja ensimmäisen vuoden työntekijöiden välejä toisiinsa.

Esimerkki 43: Shiori, nainen, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä

上司なんだけど、あまりうちのチームは年上のメンバーが多くて、みんな自立してるから、横のつながりとかが薄いよねっていうのは問題だねって上司は考えてて、だから、なんか、もうちょっとみんなで親睦の機会、飲み会に行ったりとか、意見を交換し合う場を作ろうとか、そういうのは考えてくれてるかな。

Esimiehestä puheen ollen, meidän tiimissämme on paljon vanhempia jäseniä ja kaikki ovat itsenäisiä. Tästä syystä horisontaalit suhteet ovat heikkoja. Esimies ajattelee, että se on ongelma. Hän miettii, että voisi luoda vähän enemmän mahdollisuuksia ystävystymiselle esimerkiksi illan vietoilla tai mielipiteitä vaihtamalla.

Henkilön N1 työpaikalla on otettu käyttöön järjestelmä, jossa *senpait* ja *koohait* viettävät yhdessä aikaa esimerkiksi illanviettojen muodossa. Tällä tavalla halutaan lähentää seniori- ja juniorityöntekijöiden välejä. Shiorin puheessa aktiiviseen rooliin pääsee esimies, joka on huomannut iän negatiivisen vaikutuksen ihmissuhteisiin. Hänen mielestään ihmissuhteet ovat heikot, mikä on ongelma. Shiorin esimies aikoo lähentää *senpaiden* ja *koohaiden* välejä järjestämällä yhteisiä illanviettoja ja pyrkimällä järjestämään tilaisuuksia mielipiteiden vaihtamiseen. Sekä henkilön N1 että Shiorin työpaikkojen käyttämät keinot purkavat perinteisiä toimintamalleja, joissa iän ja palvelussuhteen keston perusteella on pidettävä tietynlaista etäisyyttä toiseen ihmiseen. Molemmat naiset mainitsevat ihmissuhteiden lähentämisen tapana *nomikai*-illanvietot, joita käsittelen tarkemmin luvussa 4.4.2.

Yoshiton puheessa hierarkia purkaantuu sen alimmalla tasolla. Yoshito kertoo, että uusillakin työntekijöillä on vaikutusvaltaa:

Esimerkki 44: Yoshito, mies, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä, pelinkehitys

やっぱりそれは特に、あれだよねやっぱり、新人のことを、新人でも意見を尊重してくれるってところはすごく嬉しいし、俺も、ね、将来上の立場になった時に、それはやってあげたいなと思うよね。

Olen erityisen iloinen siitä, että myös uusien työntekijöiden mielipiteitä arvostetaan. Kun olen tulevaisuudessa korkeammassa asemassa, haluan itse tehdä samoin.

Esimerkki 45: Yoshito, mies, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä, pelinkehitys

うちの会社はもう本当に一年目から色んな事やらせてもらえるし。

Meidän yrityksessä annetaan jo vasta-aloittaneille työntekijöille kaikenlaisia tehtäviä.

Yoshito kertoo, että hänen työpaikallaan myös vasta-aloittaneiden mielipiteitä arvostetaan. Hän on siitä erittäin iloinen ja haluaa itse esimieheksi tullessaan kuunnella alaisiaan. Lisäksi työntekijöille annetaan jo ensimmäisen vuoden aikana erilaisia työtehtäviä. Tilanteen poikkeavuus normiin verrattuna käy ilmi Yoshiton sanavalinnasta *shinjin de mo* (新人でも, ”jopa uutena työntekijänä”).

Haastattelussa käy ilmi myös se, että Yoshito itse on jo saanut sellaisen vastuullisen tehtävän, jota ei olettanut saavansa ensimmäisenä työvuotenaan. Hän sai vastuuta, koska toi esille epäkohdan, josta esimies oli samaa mieltä. Yoshito sai tehtäväkseen kertoa epäkohdasta muille ja ratkaista sen. Yrityksessä tuntuu olevan mahdollista saada vastuuta palvelussuhteen pituuden sijaan myös taidoilla ja ansioilla. Tästä päätellen *nenkoojoretsu* eli senioriteettijärjestelmä pätee vain osittain Yoshiton puheessa. Hierarkia ei kuitenkaan poistu puheesta täysin, koska palvelussuhteen pituuden mukaan eteneminen tuntuu olevan Yoshitolle vielä itsestään selvää, mikä ilmenee muun muassa esimerkissä 44. Hän olettaa pääsevänsä itsekin esimiehen asemaan ajan kanssa. Lisäksi Yoshito pohtii haastattelussa sitä, että vaikka hän saisikin enemmän vastuuta sisältäviä työtehtäviä, hänen palkkansa ei tulisi nousemaan vielä, koska hän on työssä vasta ensimmäistä vuotta.

Hierarkian madaltaminen näkyy selvästi siinä, miten haastatellut kertovat yritysten toimintatavoista. Seuraavaksi tarkastelen hierarkian purkamista vapaavalinnaisuuden näkökulmasta. Haastatteluissa toistuu sana *jiyuu* (自由, ”vapaus, kuten sinulle sopii”), mikä oli jokseenkin yllättävää, koska en olettanut sen nousevan esiin puheissa hierarkkisesta ja byrokraattisesta yritysmaailmasta. *Jiyuu*-keskusteluun liittyvät myös säännönmukaisuus ja omaehtoisuus, koska ensinnäkin säännöt ovat hierarkian muoto, jota haastateltavat pitävät asiayhteydestä riippuen toimimattomana asiana, ja toiseksi omaehtoisuus on vapautta olla sellainen kuin on. *Jiyuu*-sana, sääntövastaisuus ja omaehtoisuus esiintyvät joko osana realiteettia tai toiveena. Esimerkiksi Chihiro ja Miku kertovat työn tekotapaan liittyvästä vapaudesta näin:

Esimerkki 46: Miku, nainen, 20-29 -vuotias, ohjelmoija

強要 (...) なんかこう、私がこれはいいと思うから、絶対にしてね見たいな。そういう感じで押し付けてきたりしないこと。自分のやり方は自分のやり方 (...) 絶対にこう言う風にして、このルールでやって、みたいなのはあまり好きじゃないかな。

Ei saisi tulla painostamaan tai pakottamaan (...) [sanomalla] 'koska mielestäni tämä on hyvin, tee ehdottomasti näin'. Oma tapa toimia on oma tapa toimia. (...) En oikein pidä sellaisesta, [että sanotaan] 'tee ehdottomasti näin, tee näillä säännöillä'.

Esimerkki 47: Chihiro, nainen, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä

私自分に限って言えば、厳しくされる時は逆に、なんか、あまりのびのびできないから、緊張しちゃってうまくいかないけど。まあ、ある程度、自由にやらせてくれるって（いう）んだけど、なんか、任せてもらって、で、相談しやすい人のほうが、私はやる気は出せるかな。

Jos puhutaan vain minusta, niin kun minua kohtaan ollaan ankaria, en pysty olemaan rennosti, joten jännitän eivätkä asiat mene hyvin. Motivaationi syntyy siitä, että minulla on esimies, joka antaa minulle jossain määrin vapautta toimia kuten haluan ja vastuuta, ja jonka kanssa on helppo neuvotella.

Miku toivoo, että työtä voisi tehdä omalla tavallaan. Hän ei pidä siitä, että työssä pakotettaisiin tekemään työt tiettyjen sääntöjen mukaan. Chihirolla vapaus tehdä asioita kuten parhaaksi näkee on realiteettia, koska hänen esimiehensä antaa hänen tehdä työtä itselle mieluisalla tavalla ja antaa vastuuta. Tämän johdosta Chihiro pystyy tekemään työtä stressaamatta ja motivoituneena, joten asetelma sopii hänelle. Chihiron puheenvuorossa sana *jiyuu* esiintyy adverbina (*jiyuu ni* 自由に, ”vapaalla tavalla”). Myös Satoshi käyttää *jiyuu*-sanaa adverbina puhuessaan, että hän voi toimia haluamallaan tavalla. Satoshi käyttää kuitenkin *jiyuu*-sanaa myös substantiivina (*jiyuusa* 自由さ, ”vapaus”) edellisessä alaluvussa esimerkissä 31. Kyseisessä esimerkissä Satoshi mainitsee, että hän stressaantui edellisessä työpaikassaan, koska häneltä puuttui vapaus tehdä asioita kuten parhaaksi näki.

Työn tekotapaan liittyvä vapaavalinnaisuus on yhteydessä omana itsenä olemisen sallimiseen. Henkilön M5 mielestä olisi toivottavaa, että jokainen voisi olla työssään sellainen kuin on, koska silloin ei tarvitse jännittää. 20-29 -vuotias mieshenkilö Yoshito ei puhu suoraan omana itsenä olemisen sallittavuudesta, mutta omaehtoisuus huokuu hänen kommenteistaan. Hänen mielestään olisi hyvä, ettei ihmisten tarvitsisi peitellä omaa itseään työpaikalla, vaan esimerkiksi omista harrastuksista voisi puhua avoimesti. Yoshito kokee myös voivansa järjestää työkavereilleen juhlat, jos hän haluaa.

Shiorin puheessa omana itsenä olemiselle on jonkintasoinen este:

Esimerkki 48: Shiori, nainen, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä

Haastattelija: なんかしおりは自分のままでいいっていう感じするかな？⁷

Shiori: そうだね。そんなに作った自分はなくていい感じがするけど、やっぱり年上の人だから礼儀とかは気にするかな。 (...) いつも敬語使ってる、今の会社。（大変）。

Haastattelija: それは、敬語に（ついて）どう思う？ なんか、慣れてる？

Shiori: 敬語は慣れてるけど、敬語じゃない方がやっぱり楽にしゃべれるかな。

Haastattelija: Onko sinulla tunne, että voit olla oma itsesi?

Shiori: Joo-o. Ei minun tarvitse teeskennellä, mutta huomioin käytösmallit vanhempien ihmisten seurassa. (...) Käytän aina keigoa tässä yrityksessä. (Se on raskasta.)

Haastattelija: Mitä ajattelet keigosta? Oletko tottunut siihen?

Shiori: Olen kyllä tottunut keigoon, mutta jos keigoa ei olisi pystyisin puhumaan rennommin.

Shiori mainitsee, että hänen ei tarvitse teeskennellä olevansa jotain muuta kuin on. Ainoa asia, joka ei hänestä tunnu luonnolliselta, ovat käytösmallit vanhempia ihmisiä kohtaan. *Keigon* eli kohteliaan ja kunnioittavan kielen käyttämiseen Shiori on jo tottunut, mutta kunnioittava kieli estää täysin vapaan keskustelun. Shiorin puheenvuoro sekä ylläpitää että purkaa hierarkiaa. Kohteliaan kielen käyttö ylläpitää hierarkkisuutta, mutta Shiori kyseenalaistaa sen hyödyllisyyden toteamalla *keigon* tuottavan ongelmia. Ongelmien huomaamisella Shiori purkaa hierarkiaa asettumalla yleisesti hyväksyttyä käytäntöä vastaan.

Jiyuu-sanaa käytetään myös puhuttaessa yrityksen järjestämistä tapahtumista ja retkistä. Osa haastattelijoista kertoo, että tapahtumiin ja retkiin osallistuminen on vapaaehtoista. Tuolloin he käyttävät *jiyuu*-sanaa yhdyssanana (*jiyuusanka* 自由参加, ”vapaaehtoinen osallistuminen”) ja adjektiivina (*sanka suru ka shinai ka ha jiyuu nan desu* 参加するかしないかは自由なんです, ”se, osallistuuko vai eikö, on vapaaehtoista”). Takuyan kuvailee puheenvuorossaan säännön toimimattomuutta:

Esimerkki 49: Takuya, mies, 20-29 -vuotias, tutkijaharjoittelija

皆でなんかイベントやりましょうって時に、あのう、強制はしないのは大事だと思います。全員来なさいってルールにしたら、皆行きたくなくなる。どちら、どちらでもいいですにした方が絶対にいいです。

⁷ Shiori on haastattelijan läheinen tuttu, minkä takia japanin kieli ei ole yhtä kohteliasta kuin muutoin.

Kun järjestetään kaikkien kanssa tapahtuma, on mielestäni tärkeää, että siihen ei pakoteta [osallistumaan]. Jos tehdään sääntö, että kaikkien on tultava, kukaan ei halua mennä [tapahtumaan]. On todellakin parempi, [että voi itse päättää] osallistuuko vai ei.

Takuyan mielestä pakottamalla osallistumaan tapahtumiin vähennetään halukkuutta mennä niihin. Tämän takia työntekijöiden olisi hyvä saada itse päättää, haluavatko he osallistua tapahtumaan vai eivät. Vapaaehtoisuus osallistumiseen on Takuyan mielestä tärkeä asia ihmissuhteiden parantamisen kannalta. Tämä johtunee siitä, että pakottaminen veisi tapahtumista ilon, jolloin tapahtumien aikana tapahtuva kanssakäyminenkin voisi olla vaivaannuttavaa.

Hierarkian heikentyminen näkyy haastateltujen puheessa toimintatapoina, *jiyuu*-sanan käyttönä, säännönvastaisuutena ja omaehtoisuutena. Yrityksen johtotasolla annetaan koulutusta seksuaalisesta häirinnästä ja valta-aseman hyväksikäytöstä. Sen sijaan seniori- ja juniorityöntekijöiden välejä yritetään lähentää yhteisillä illanvietoilla ja mielipiteiden vaihtamista lisäämällä. Vasta-aloittaneiden työntekijöiden tasolla hierarkkisuus vähenee uusien työntekijöiden mielipiteitä kuuntelemalla ja heille vastuuta antamalla. Viittasin luvussa 4.1. Hayatan mielipiteeseen, että ihanteellisessa työyhteisössä mielipiteet nousevat alaisten eivätkä esimiesten joukosta. Vapaus toimia haluamallaan tavalla, sääntöjen toimimattomuus ja omaehtoisuus näkyvät joko toiveena tai realiteettina. Omaan itsenä olemisen esteenä voi olla esimerkiksi sosiaalinen normi.

Hierarkia-diskurssissa merkittävää on se, ketkä hierarkiaa ylläpitävät ja ketkä purkavat. Erityisesti nuoret haastatellut ylläpitävät hierarkiaa puheissaan: Katsuki, Satoshi, Yoshito ja Shiori. Katsuki tuntuu olevan liian tottunut valtaan huomatakseen hyväksikäytön ja asettuaakseen sitä vastaan. Muut haastatellut nuoret ovat kokeneet vallan hyväksikäyttöä edellisessä työpaikassaan ja he suhtautuvat *pawaharaan* eli valta-aseman hyväksikäyttöön kriittisesti. Kriittisyys käy ilmi siitä, miten he kuvaavat kokemuksiaan negatiivisesti. Luvussa 3.1.1. esitin, että selonteot ylläpitävät ja muokkaavat niitä yhteiskunnallisia rakenteita, joita ne kommentoivat (Suoninen 2016c: 233, 235). Valtasuhteiden kuvaileminen ylläpitää siis hierarkiaa, mutta toisaalta kriittisellä suhtautumisellaan nuoret purkavat sitä. Ainoa hierarkkisuuden muoto, jonka kaikki tuntuvat hyväksyvän, on iän rooli ihmissuhteiden määrittäjänä. Ikä tuntuu selkiyttävän yksilöiden roolia työyhteisössä, joten sen vaikutus ihmissuhteisiin on jopa toivottava. Kukaan ei kritisoi iän hierarkkista merkitystä, vaan se on pikemminkin luonnollinen tosiasia.

Keitä sitten ovat hierarkkisuuden purkajat? Hekin ovat pääasiassa nuoria. He käyttävät puheissaan vapauteen tehdä asioita haluamallaan tavalla viittaavaa sanaa *jiyuu* ja pitävät sääntöjä toimimattomana. *Jiyuu*-sanaa käytetään adverbina, osana yhdyssanaa, adjektiivina ja substantiivina.

Lisäksi he kertovat yrityksen keinoista heikentää hierarkiaa. Se, että juuri nuoret purkavat puheenvuoroissaan hierarkiaa, antaa viitteitä hierarkian muuttumiseen tulevaisuuden työelämässä.

4.4. Keinodiskurssi

Keinodiskurssi muodostuu niistä tavoista, joilla yrityksessä pyritään kehittämään tai parantamaan ihmissuhteita. Ensimmäinen osa-alue muodostuu yrityksen toimista ja järjestämistä tapahtumista. Toinen osa-alue käsittelee niin kutsuttua *nomikai*-illanistujaisia. Samuel Timinskyn (2019) mukaan Alexander Jeffrey määrittelee *nomikain* 1950-luvulla alkunsa saaneiksi, työntekijöille ”pakollisiksi”, jatkuviksi illanvietoiksi, joihin liittyy alkoholin kulutus.

Kolmas keinoihin liittyvä osa-alue on yhteiskunnassa puhuttaviin ongelmiin tarttumisen keinot. Kuriharan tutkimassa organisaatiossa yhteisöllisyyden luomisen ja ihmissuhteiden parantamisen keinoja olivat muun muassa lahjojen antaminen, yhteinen ajanvietto, ruuhkajunissa tapahtuvasta työmatkasta vitsailu ja ajan hallinta. Aikaa säädeltiin antamalla merkkiääniä tiettyihin kellonaikoihin, mikä loi yhteisiä toimintatapoja työntekijöille. Ilman keinojakin yhteisöllisyyden tunne olisi olemassa, mutta se ei olisi yhtä ihanteellisella tasolla kuin keinoja käyttämällä. (Kurihara 2009: 145-146, 161-162, 164.)

4.4.1. Keinot ja toimintaperiaatteet

Ihmissuhteiden parantamisen keinot ovat kiinnostavia, koska monet haastateltujen mainitsemat keinot liittyvät japanilaiseen kulttuuriin. Toki haastatellut mainitsevat myös kansainvälisesti suosittuja ajan vieton tapoja, kuten esimerkiksi golfin, grillauksen, keilaamisen, karaoken, matkustelun tai yrityksen asuntolassa järjestettävät tapahtumat. 50-59 -vuotias mies Takuma mainitsee, että hänen työpaikallaan järjestetään koulutusta työyhteisön monimuotoisuudesta.

M5 kertoo työpaikkansa järjestävän urheilutapahtumia:

Esimerkki 50: M5, mies

運動会をやっています。はい。年一回。ええ、全社員が集まって。はい。で、運動会の後に、ええ、懇親会をそのまま、ええ、あとう、会社の中のフィールドで、ええ、あとう、お店を出して、屋台を、ええ、出して、はい、あとう、みんなでパーティーをして楽しんでいます。はい。

Undookai-tapahtuma järjestetään kerran vuodessa kaikille työntekijöille. Tapahtuman jälkeen siirrytään viettämään konshinkai-juhlaa yrityksen kentälle, jonne pystytetään myyntikojuja. Juhlassa pidetään hauskaa kaikkien kanssa.

Henkilön M5 työpaikalla järjestetään *undookai*-urheilutapahtumia (運動会, ”urheilu juhla”) kerran vuodessa. Urheilemisen jälkeen siirrytään pitämään hauskaa *konshinkain* (懇親会, ”ystävyyden juhla”) muodossa yrityksen omistamalle kentälle. Kentälle pystytetään myyntikojuja nimeltä *yatai* (屋台). Urheilu vaikuttaa olevan melko yleinen keino vaikuttaa ihmissuhteisiin, koska myös mieshenkilöt 50-59 -vuotias Osamu ja 60-69 -vuotias Hayata mainitsevat urheilutapahtumat. Urheilullisuus tulee esille myös henkilön N2 puheessa:

Esimerkki 51: N2, nainen

N2: 部活動があるんで、それでしてたりしますよね。(…) 山登りの部活とかが会社内に有るので、部活で仲良くなったりはしますけどね。

Haastattelija: 運動みたいな、健康に良い部活みたいな感じ。

N2: あ、有ります有ります。彼は、あの、軽音サークルだったりするので、違う部署の方とはそういう部活で仲良くなったりとかするみたいですね。

N2: *Meillä on kerhotoimintaa, joten siellä [tutustutaan toisiimme]. (...) Meillä on muun muassa vuorikiipeilykerho yrityksessä, joten kerhossa ystävystytään.*

Haastattelija: *[Onko teillä] urheiluun liittyviä tai terveyttä kohentavia kerhoja?*

N2: *On. [M2] on musiikkikerhossa, joten siellä pääsee ystävystymään muiden osastojen ihmisten kanssa.*

Tässä katkelmassa puhutaan *bukatsudoo*-toiminnasta (部活動, ”kerhotoiminta”). *Bukatsudoo*, josta käytetään lyhennystä *bukatsu* (部活), tarkoittaa kouluajan ulkopuolista koulutoimintaa, joka voi olla urheilua tai muuta kulttuurista toimintaa, kuten esimerkiksi musiikkia, teatteria tai perinteisiä seremonioita (Kobayashi 2011: 730). Vaikka *bukatsu*-toiminta määritellään kuuluvaksi koulumaailmaan, henkilö N2 käyttää termiä puhuessaan työpaikan kerhotoiminnasta. Henkilön N2 työpaikalla on esimerkiksi vuorikiipeilyn ja pop- ja rockmusiikkiin keskittyvä kerhot. N2 toteaa, että kerhoissa tutustuu muihin ja pääsee tapaamaan myös muiden osastojen työntekijöitä.

Kaikki ihmissuhteisiin vaikuttamiseen keinot eivät liity urheiluun. *Kekikkai* (決起会, ”alkusysäys juhlat”) on Yoshiton työpaikalla joka vuosi järjestetty juhla, jossa toimitusjohtaja ja esimiehet kertovat tulevan vuoden tavoitteistaan työntekijöille. Yoshito kertoo juhlan kulusta näin:

Esimerkki 52: Yoshito, mies, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä, pelinkehitys

多分他の会社だったら、多分そういうことも、それすらしらないだろうし、なんか、仮にやっても多分真面目に終わっちゃうと思うのね。だけど、うちってやっぱりエンタ

ーテインメントのグループだから、もうふざけるところはマジでふざけるの。だから、なんか、一年目って毎年出し物しないといけなくて、あのう、なんか劇とか、ああ、踊っ、ダンスとかしたりとかしないといけない、いけないの、一年生って。

Luultavasti muissa yrityksissä ei edes vietetä tätä juhlaa, ja vaikka sitä välillä vietettäisiin, se varmaan päättyisi totiseen tunnelmaan. Mutta koska olemme viihdealan liikeryhmä, niin jos hölmöillään niin hölmöillään ihan tosissaan. Siksi ensimmäisen vuoden työntekijöiden on joka vuosi pidettävä joku esitys, esimerkiksi näytelmä tai tanssinäytös.

Yoshito kokee, että *kekikkai* on hänen työpaikallaan ainutlaatuinen, koska sitä ei muissa yrityksissä taida oikein olla ja vaikka olisikin, se olisi vakavamielinen. Yoshito arvelee, että heillä tapahtumassa pidetään hauskaa ja pelleillään, koska työpaikka on pelinkehitysalalla. Tapahtumassa uusien työntekijöiden on luotava esitys seniorityöntekijöille eli *senpaille*. Se voi olla esimerkiksi tanssi- tai teatteriesitys. Esityksen ei kuitenkaan kuulu olla vakava, vaan siihen tulee sisältyä pelleilyä. Yoshiton ja muiden uusien työntekijöiden näytelmässä kaikki pukeutuivat japanilaisten animaatio-sarjojen eli *animen* (Hendry 2003: 192) hahmoiksi; miehet naishahmoiksi ja naiset mieshahmoiksi. Yoshito itse pukeutui Sailor Moon -taikatyttöksi. Tapahtumassa pelleillään myös niin, että uudet työntekijät huutavat lavalla esimiehen asettamat tavoitteet *senpaille*. Yoshito on ollut iloinen tapahtumasta, mutta myös sen valmisteluista. Valmistelut sai tehdä työajalla ja, jos valmisteluiden takia piti jäädä ylitöihin, siitäkin maksettiin ylityöpalkka. Yoshitosta tuntui siltä, että hän pystyi tekemään ylityötä hauskaa pitämällä.

Yoshiton työpaikalla järjestetään uusille työntekijöille myös *gasshuku*-leirejä (合宿, kirj. ”yhdessä yöpyminen”). *Gasshuku*-leirit tarkoittavat kouluryhmien harjoitusleirejä, joilla viivytään useampi päivä (Miller & Toivonen 2009; Steger 2012). Yoshito kertoo, että he urheilivat ja ratkoivat tehtäviä yhdessä leirillä.

Aineistossa mainitaan myös muita tapahtumia: Satoshin työpaikalla järjestetään neljä kertaa vuodessa *ongakusai*-karnevaalit (音楽祭, ”musiikki festivaali”), jota varten työntekijät harjoittelevat yhdessä tanssimista japanilaisen pop-musiikin tahtiin. Satoshi kertoo innostuneena tanssimisesta ja toteaa, että tutustui muihin työntekijöihin parhaiten juuri tanssiharjoituksissa. Harjoitukset ovat myös mieluinen puheenaihe työntekijöiden kesken. Karnevaalit (*matsuri* 祭り) ovat Japanissa yleisiä: niitä järjestetään kymmeniätuhansia vuosittain. *Matsuri* on hengellinen juhla, johon kuuluu muun muassa musiikkia, laulua, tanssia ja teatteria. (Nygren 2007: 262.) Osamun työpaikalla pidetään kerran kuussa naapuruston siivouspäivä, johon työkiireiltään ehtivät saavat osallistua halutessaan.

Erilaiset tapahtumat tuntuvat olevan haastatelluille mieluisia, koska niistä puhutaan innostuneesti tai sanotaan tapahtumien olevan hauskoja tai ihmissuhteita lähentäviä. Tapahtumien tuoma ilo ja innostuneisuus tarkoittavat luultavasti sitä, että ihmissuhteiden parantaminen on haastatelluille merkityksellinen asia. Noriaki harmittelee, ettei hänen työpaikallaan käytetä oikeastaan muita keinoja kuin työntekijöiden yhteinen matka kerran vuodessa ja ajoittaiset yhteiset ruokailut:

Esimerkki 53: Noriaki, mies, 60-69 -vuotias, kirjanpitäjä

その他 [の取り組みや行事] はね、今のところはまだないんですよ。残念ながら。

Näiden [keinojen] lisäksi meillä ei vielä ole muita keinoja. Se on harmillista.

Ihmissuhteita parantavien käytäntöjen vähyys harmittaa Noriakia, joten työyhteisön ihmissuhteet lienevät hänelle tärkeitä.

Yrityksen ihmissuhteiden parantamisen toimenpiteistä puheenaiheeksi nousee *mendan* (面談, ”haastattelu”) eli säännölliset tapaamiset esimiehen kanssa. Henkilö M4 kertoo, mistä asioista esimiehen kanssa esimerkiksi puhutaan:

Esimerkki 54: M4, mies

会社の制度で、二年に一回、あのう、キャリア申告っていうのが有って、あのう、自分がどういう仕事をしたいのかっていうのを、あのう、上司に報告するとか。だから、今持ってる不満をね、不満とか、嫌な気持ちっていうのを、まあ、伝える機会が、まあ、制度として有りますと。

Yrityksessä järjestetään kahden vuoden välein niin sanottu urahaku, jossa raportoidaan esimiehelle esimerkiksi siitä, millaista työtä haluaisi tehdä. Tässä tilanteessa on mahdollisuus kertoa omasta tyytymättömyydestä tai epämieluisista asioista.

Esimiehen kanssa keskustellaan, millaista työtä työntekijä haluaisi tehdä. Henkilö M4 kokee esimiehen kanssa tapaamisen myös mahdollisuutena puhua tyytymättömyydestä tai asioista, jotka vaivaavat. Se, että M4 kuvaa tapaamista mahdollisuudeksi viittaa siihen, että tapaaminen on tärkeä ja antoisa. Muut haastateltavat kertovat tapaamisista varsin yhdenmukaisesti: tapaamisia on pidempään työskennelleillä kahdesta neljään kertaan vuodessa ja uusilla työntekijöillä jopa viikoittain. Keskustelu liittyy paljolti työhön, uraan, palautteen saamiseen ja kouluttautumiseen, mutta osa kokee voivansa puhua myös huolista. Toisaalta 50-59 -vuotiaat mies Osamu ja nainen Natsuho kokevat, että esimiehen puheille voi mennä koska vaan, kunhan ajasta sopii etukäteen. Nuori nainen Miku ei ole

varma, pystyisikö puhumaan huolista, koska esimies on mies. Nuoremmalla miehellä Yoshitolla huolista puhuminen riippuu henkilöstä.

Noriakille tapaamiset ovat luonnollinen asia:

Esimerkki 55: Noriaki, mies, 60-69 -vuotias, kirjanpitäjä

あ、それはたまにやってますね、各自が。はい。私も受け、あとう、話を聞いたりすることもあるし、人の話をですね。（...）あとう、まあ、大体、まあ、もちろんしゃべらないでやってる時もあるし、会社を、あとう、出てからってこともありますけども、はい。

Meillä jokaisella on välillä [neuvotteluja esimiehen kanssa]. Myös minun luokseni tullaan kysymään neuvoa. (...) Tietysti on hetkiä, kun ei puhuta työtä tehdessä, ja joskus [puhutaan] sitten työpaikalta lähdettyä.

Noriaki sanoo, että kaikki työntekijät osallistuvat tapaamisiin ajoittain ja hän kuuntelee itsekin välillä muiden työntekijöiden asioita. Välillä työssä ei puhuta, toisinaan asioista puhutaan työpaikalta lähdettyä. Työajan ulkopuolella huolista tunnutaan puhuvan enemmän kuin työajalla, mistä nouseekin keinodiskurssin seuraava osa-alue.

Tässä alaluvussa selvisi, millaisilla tapahtumilla ja toimilla ihmissuhteisiin yritetään vaikuttaa. Työpaikoilla toteutetaan urheilutapahtumia, juhlia, leirejä, musiikkifestivaaleja ja siivouspäiviä. Toimenpiteiden kirjo ei ole yhtä laaja kuin tapahtumien: esimiehen kanssa keskustellaan tapaamisissa ja järjestetään kerhotoimintaa.

4.4.2. *Nomikai* ja työajan ulkopuolella vietetty aika

Ihmissuhteita kehittävästä keinoista eniten mainintoja saa *nomikai*-illanistujaiset (飲み会, ”juontijuhlat”), joihin liittyy alkoholin käyttäminen. *Nomikai*-juhlia järjestetään työelämän lisäksi esimerkiksi yliopistojen kerhotoiminnassa. (McDonald & Sylvester 2014: 334, 338) Japanissa alkoholin juominen on tärkeää sosiaalista toimintaa, joka antaa työntekijöille mahdollisuuden omien todellisten tunteiden ja kritiikin esille tuomisen (Moeran 1998: 243). *Nomikai*-teema puhuttelee varsinkin keski-ikäisiä miehiä Hayataa ja Noriakia, mutta lähes kaikki haastatellut mieltävät *nomikain* yrityksen keinoksi parantaa ihmissuhteita. Tämän tutkielman aineistosta löytyy kaksi *nomikaille* annettua merkitystä: se on mahdollisuus tutustua työkavereihin, mutta toisaalta myös mahdollisuus purkaa huolia ja stressiä. *Nomikain* osa-alueeseen liittyy myös keskustelu työajan ulkopuolella vietetyn ajan merkityksestä.

Ensimmäinen *nomikaille* annettu merkitys on tutustuminen. Alaluvussa 4.3.2. käsittelemissäni esimerkeissä 42 ja 43 henkilö N1 ja Shiori toteavat, että *nomikain* avulla pyritään lähentämään ihmissuhteita. N2, Chihiro ja Yoshito kuvailevat *nomikain* merkitystä työkavereihin tutustumisen keinona:

Esimerkki 56: N2, nainen

でも、結構お酒の席、そういう、歓迎会とか送別会のお酒の席で仲良くなることも日本はありますよね。

Japanissa on myös sellaista, että tervetuliais- tai läksiäisjuhlissa lähennytään alkoholin vaikutuksen avulla.

Esimerkki 57: Chihiro, nainen, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä

飲み会には限らないけど、こう、なんか、まあ、色んな意見を、こう、お互いに聞いたり、あと、言ったりとか、そういうのがあると、もっとう、お互いに何を考えてるのかを分かりやすくなったりするからって。

Erilaisten mielipiteiden kuuntelu ja sanominen auttaa meitä ymmärtämään toistemme ajatuksia. Tämä ei päde ainoastaan nomikaihin.

Esimerkki 58: Yoshito, mies, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä, pelinkehitys

やっぱり、お酒の機会じゃない、やっぱり。ねえ、特に、やっぱ、お酒の場って、やっぱ、本音が出たりするからさ。(…) 距離も近くなるし。

[Ihmissuhteiden parantamisessa auttaa] varmasti alkoholin tuoma mahdollisuus. Alkoholin vaikutuksesta todelliset tunteet tulevat esille. (...) Etäisyyksinkin vähenee.

N2 toteaa tervetuliais- ja läksiäisjuhlista puhuttaessa, että alkoholin kautta välien lähentyminen on yleistä Japanissa. Chihiron näkökulma on vähän erilainen kuin henkilöllä N2. Hänen mielestään *nomikai* on hyvä keino – vaikkakaan ei ainoa – mielipiteiden vaihtamiseen ja toisen ajattelutapojen ymmärtämiseen. Yoshito ei puhu suoraan *nomikaista*, mutta alkoholilla on hänen mielestään tärkeä rooli siinä, että ihmissuhteet lähenevät. Yoshito kertoo, kuinka alkoholi tuo esille *honnen* (本音, ”todellinen ääni”) eli ihmisten oikeat, yksityiset tunteet (Moeran 1998: 244). Alkoholin vaikutuksen alaisena etäisyyden tunne lievenee.

Näistä kolmesta katkelmasta käy ilmi, että nuorten puheessa *nomikai* esiintyy ihmissuhteita lähentävänä, toisen ajattelutapojen ymmärtämistä lisäävänä ja keskusteluyhteyttä parantavana keinona.

Hayatalle *nomikait* tarkoittavat ennen kaikkea huolista puhumisen mahdollisuutta. Hayatalle illanviettojen merkitys vaikuttaa olevan haastateltujen kesken kaikista suurin, koska hän kertoo pitkästi *nomikaista* ja siitä, miten asiat ovat muuttuneet hänen työelämänsä aikana:

Esimerkki 59: Hayata, mies, 60-69 -vuotias, toimistotyöntekijä, esimies

日本ってね、あのう、職場を離れて、あのう、飲み会ってあるのね、よく、居酒屋行って。（...）今少なくなってきた、日本はね。（...）20年ぐらい前までは、それは盛んだった。（...）で、そこがコミュニケーションの場としてあった。会社でうまくいかなかったらね、（??）で、その役割を果たしてた、（??）が、それがいわゆる飲み会だった。そこでいわゆる外国の人だったら、そんなことあまりないと思うんだ。日本人はその引きずって仕事の話をするわけ、飲み会で。（...）今はね、少なくなってきた、そういう機会が、回数が。だから、あのう、ストレスが溜まっていってると思う、今の人はね。

Japanissa mennään usein töiden jälkeen izakaya[-ravintolaan] viettämään nomikaita. (...) Nyt [nomikait] ovat vähentyneet Japanissa, (...) mutta noin 20 vuotta sitten ne olivat suosittuja. (...) [Nomikai] oli kommunikaation paikka, kun työssä ei mennyt hyvin. (...) Sellainen rooli sillä (...) niin kutsutulla nomikailla oli. Mielestäni ulkomaalaisilla tätä [tapaa] ei oikeastaan ole, mutta Japanissa puhutaan paljon työasioista nomikaissa. (...) Nykyään sellaiset [puhumisen] mahdollisuudet ovat vähentyneet. Sen vuoksi stressi mielestäni kasaantuu nykyajan ihmisillä.

Hayata määrittelee *nomikain* keskustelumahdollisuudeksi. Hänen ollessaan nuorempi oli illanviettojen kulta-aika, mutta nyt määrä on vähentynyt huomattavasti. *Nomikaissa* pystyy keskustelemaan huolista, joten Hayata epäilee *nomikai*-kulttuurin heikentymisen olevan syy siihen, miksi nykyään ihmiset ovat niin stressaantuneita. Tästä voi päätellä, että Hayatan mielestä nyky-Japanissa ei ole stressin purkamiseen sopivia hetkiä – ainakaan tarpeeksi. Hayata huomauttaa toisessa katkelmassa, että vaikka *nomikaissa* keskustellaan huolista, vakavat huolet käydään läpi kahden kesken esimiehen kanssa. Tuolloin esimies kutsuu alaisensa *izakaya*-ravintolaan. Lisäksi Hayata ilmaisee, että *nomikai* on Japanille tyypillinen, eikä tällaista kulttuuria luultavasti ole ulkomailla. Raisa Porrasmaan (2013: 168) mukaan työntekijän on helpointa ilmaista oma mielipiteensä tai tyytymättömyytensä yhteisissä illanvietoissa, koska seuraavana päivänä käytöstään voi pahoitella ja laittaa tunteidensa paljastamisen alkoholin piikkiin.

Chihiro on samaa mieltä Hayatan kanssa siitä, että *nomikaissa* voi puhua työhuolista. Ero Hayatan näkemykseen on kuitenkin se, että keskustelussa tarkastellaan myös muiden jaksamista työssä eikä keskustelun tarvitse välttämättä tapahtua *nomikaissa* vaan se voidaan käydä myös esimerkiksi lounaalla.

Hayatalle tuntuu olevan luonnollista puhua huolista, mutta vain työajan ulkopuolella *nomikaissa*. Tämä asia vahvistuu seuraavassa katkelmassa:

Esimerkki 60: Hayata, mies, 60-69 -vuotias, toimistotyöntekijä, esimies

Haastattelija: 飲み会の時とか昼ご飯の時は悩みについても話しますか？不満のところとか。

Hayata: んん、飲み会ではあるね。それも出る。

Haastattelija: Puhuteko huolista tai tyytymättömyydestä nomikaissa tai lounaalla?

Hayata: Nomikaissa puhumme kyllä niistäkin.

Vaikka haastattelija kysyy, puhutaanko esimerkiksi *nomikaissa* tai lounasaikaan huolista, Hayata vastaa vain *nomikaissa* keskusteltavan huolista. Hayata rajaa lounasajan pois selkeästi, mikä tapahtuu partikkelin *wa* (は) avulla. Partikkelin *wa* yksi käyttötarkoitus on se, että sillä nostetaan yksi asia esille muiden joukosta (The Association for Japanese Language Teaching 2007: 21).

Hayatan vastaus ja lounasajan poisrajaaminen huolien keskusteluaikana on yksi esimerkki siitä, että työajan ulkopuolella on helpompi puhua huolista. Tässä kohtaa keskusteluun liittyy myös Noriaki:

Esimerkki 61: Noriaki, mies, 60-69 -vuotias, kirjanpitäjä

Haastattelija: 勉強会以外の時にはそういう話がありますか？人間関係と幸福度。

Noriaki: それは、んん、まあ、日本の場合はよく飲み会とか行って、あもう、そういう場で色々なことを話すことはありますが、会社で、んん、具体的そういう話をするってことはあまりないですね。

Haastattelija: Puhuteko oppimistilaisuuksissa myös ihmissuhteista ja hyvinvoinnista?

Noriaki: Japanin tapauksessa mennään usein nomikaihin, jossa jutellaan kaikenlaisista asioista. Mutta työpaikalla ei oikeistaan ole sellaista keskustelua.

Noriakilta kysytään, puhutaanko työpaikalla järjestetyissä oppimistilaisuuksissa myös ihmissuhteista ja työhyvinvoinnista. Noriaki kääntää keskustelun *nomikaihin*, jossa jutellaan kaikenlaisista asioista. Hayatan tapaan Noriaki mainitsee erikseen, että juuri Japanissa *nomikait* ovat yleisiä. Työpaikalla ei Noriakin mielestä oikein puhuta näistä asioista. Myös Noriakin kommentista on tulkittavissa, että

työajan ulkopuolella puhuminen on helpompaa. Natsuho kertoo, mistä asioista heidän työyhteisönsä puhuu työajan ulkopuolella:

Esimerkki 62: Natsuho, nainen, 50-59 -vuotias, ala-asteopettaja

Natsuho: ええと、仕事が終わってから、お茶をしたり、食事に行ったりします。

Haastattelija: うん。はい。それはどう思いますか？楽しいですか？

Natsuho: あ、楽しいです。あ、楽しいものもあるし、もうめんどくさい時もあります。行くメンバーによって、楽しいなって心の底から思える時と、付き合いだから行かなきゃ仕方がないって時は我慢していってます。

Haastattelija: うん。そっか。人間関係にどのような影響を持ってると思いますか？

Natsuho: 行くことによって、情報もらったり、あのう、誤解されてることをその時に解いたりできるので、まあ、いいチャンスかなとは、人と付き合うことは、自分が嫌だなと思ってたことでも、話す機会が増えるということで、改善されるっていう意味ではいいチャンスかなとは思うようにはしてます。

Natsuho: Töiden jälkeen mennään kahville tai syömään.

Haastattelija: Mitä mieltä olet siitä? Onko se kivaa?

Natsuho: Se on kivaa, mutta välillä myös ärsyttävää, riippuen siitä, ketkä jäsenet lähtevät. Se voi mielestäni olla todella kivaa tai velvoite, jolle ei mahda mitään. Tuolloin lähdän mukaan pinnistellen.

Haastattelija: Millaisia vaikutuksia [ajanvietolla] on mielestäsi ihmissuhteisiin?

Natsuho: Lähtiessäni mukaan saan esimerkiksi tietoja ja väärinkäsitykset voivat selvitä, joten ihmisten kanssa ajan viettäminen on kai hyvä mahdollisuus. Vaikka ajattelen sen olevan epämieluisaa, keskustelumahdollisuudet lisääntyvät, mikä parantaa asioita. Tästä syystä olen päättänyt [ajanvieron] olevan hyvä mahdollisuus.

Natsuhon puheessa keskeinen merkitys on niin ikään työajan ulkopuolisuudella, vaikkakaan hän ei kerro kokemuksistaan *nomikaista*. Natsuho käy työkavereidensa kanssa teellä tai syömässä töiden jälkeen, mikä on hänen mielestään välillä todella mukavaa ja välillä ärsyttävää. Vaikka lähteminen olisi ärsyttävää, Natsuho kokee sen sosiaalisesti velvoittavaksi. Toinen syy siihen, että Natsuho lähtee mukaan epämieluisiinkin tapaamisiin, on se, että vuorovaikutus lisääntyy. Työajan ulkopuolisissa keskusteluissa saa tietoa, väärinkäsitykset tulevat korjattua ja asioihin tulee parannuksia. Natsuho kokee keskustelun merkityksen niin tärkeäksi, että hän yrittää vakuuttaa itselleen ajan viettämisen kollegojen kanssa olevan kannattavaa.

Hayatan mielestä työ- ja vapaa-ajalla esiintyy myös hierarkkisuuuteen liittyvä ero. Tämä käy ilmi, kun häneltä kysytään, herättääkö esimiehen kanssa keskustelu jotain tunteita:

Esimerkki 63: Hayata, mies, 60-69 -vuotias, toimistotyöntekijä, esimies

Hayata: 会社の中では、そうですね、やはり上司だからね、あのう、いわゆる部下と上司のその、けじめで、終わって、その飲み会とか、そういう時には、そうでもないけど。

Haastattelija: 仕事の時は緊張はします？

Hayata: はしますよ、します。

Hayata: Työpaikalla olemme niin sanotusti alaisen ja esimiehen rooleissa. Esimerkiksi nomikaissa emme ole näissä rooleissa.

Haastattelija: Jännitätkö työajalla?

Hayata: Kyllä jännitän.

Hayata kertoo, että työpaikalla esimiehellä ja alaisella on tietyt roolit, mutta *nomikaissa* ei niinkään. Työssä esimiehen kanssa puhuminen jännittää Hayataa. Työpaikalla tai muualla olemisella ei siis ole ainoastaan vaikutusta puheenaiheisiin, vaan myös siihen, millaiset välit esimiehen kanssa on.

Nomikai-diskurssissa mielenkiintoista on se, millainen vaikutus itse illanvietolla ja toisaalta työajan ulkopuolisuudella on ihmissuhteisiin. *Nomikaissa* hierarkkisuus tuntuu heikentyvän, keskustelu tulevan rennommaksi ja tutustuminen helpommaksi. On vaikea sanoa, johtuuko tämä siitä, että *nomikai* järjestetään usein työajan ulkopuolella, vai siitä, että illanvietoissa juodaan alkoholia. Haastateltujen puheessa sekä alkoholi että työajan ulkopuolisuus saavat merkityksen hierarkkisuuden lieventäjänä. Kuriharan tekemän tutkimuksen löydökset työ- ja vapaa-ajasta ovat ristiriitaisia. Hän kuvailee havaintojaan kahden työpaikan osaston käyttäytymistapojen eroista työajalla ja juhlissa. Toisella osastolla merkittävää eroa ei ollut, kun taas toisessa kielenkäyttö ja käyttäytyminen muuttuivat huomattavasti. Työaikana henkilöstö oli hiljainen, mutta juhlissa hiukset saivat olla auki, keskustelua käytiin kovaan ääneen ja juteltiin yksityiselämästä. Etäisyys ihmisten välillä katosi ja työntekijöiden yksilöllisyys nousi esille. Alkoholi lisäsi tilanteen merkityksellisyyttä ja synnytti neuvonantoa, valittamista ja keskustelua yleisistä tai työasioista. (Kurihara 2009: 172.)

Nomikai-diskurssia kehittävät pääosin keski-ikäiset miehet, mikä kertoo siitä, että illanistujaisten ja työajan ulkopuolisuuden merkitys on heille suurempi kuin nuorille. Saattaa olla, että tämäkin yksityiskohta kertoo työelämän murroksesta. Vanhemmalla sukupolvella ei ollut mahdollisuutta purkaa stressiään ja huoliaan työpaikalla, joten se tapahtui työajan ulkopuolella. Osa nuorista mainitsee *nomikaissa* puhuttavan huolista, mutta *nomikai* ei ole heille ainoa tilaisuus huolista keskustelemiseen. Nuorille tutustuminen muihin ihmisiin on tärkein *nomikain* rooli. *Nomikai* ei saa

nuorien puheessa yhtä paljon tilaa kuin vanhemmalla sukupolvella vaan monesti se vain mainitaan keinona.

4.4.3. Yhteiskuntaa puhuttaviin ongelmiin tarttuminen

Seksuaalinen häirintä ja valta-aseman hyväksikäyttö puhuttavat nyky-Japanissa. Ne ovat ongelma, joihin ratkaisuksi on kehitetty esimerkiksi luvussa 4.3.2. käsitelty johtotason koulutus. *Sekuharan* ja *pawaharan* lisäksi Japanissa työelämän ilmiöihin kuuluu myös naisten asema, jota käsittelin luvussa 2.2.3. Naisten työolosuhteita halutaan parantaa ja sen tärkeys on tunnustettu yrityksissä. Rekrytointitapahtumassa, jossa tein yrityshaastattelut, useampi yrityksen edustaja esitteli, miten heidän organisaatiossaan naiset huomioidaan. He kertoivat esimerkiksi halusta tukea naisten pitkäaikaista työllistymistä ja mahdollisuudesta palata äitiysloman jälkeen töihin. N2 ja N4 kertovat, miten heidän työpaikallaan naisten työelämää kehitetään:

Esimerkki 64: N4, nainen

[kokouksen nimi] っていう呼ばれる、女性だけの、あの、会議なんですけど、支店全体の女性がみんなで集まって会議をやるっていう会が有るので、女性の結び付きはすごく強くありますね。（...）例えば、今後、女性はどうやって会社で活動していくのかとか、まあ、あとは、育休とか産休で悩んでいる人がいたら、それはこうやって、あのう、今後会社として、こうやって対応していったら良いんじゃないかとか。そういう話をしたり、まあ普通に、まあ、女性とか関係なく、仕事で今悩んでいることはないかっていう話をしたりだとか。

Meillä on niin sanottu [kokouksen nimi], joka on kokous, jonne tulevat kaikki toimipisteen naiset. Tästä johtuen naisten välinen yhteys on todella vahva. (...) [Puhumme] esimerkiksi siitä, miten naiset voisivat toimia jatkossa työpaikalla tai millä tavalla yrityksen tulisi toimia hoito- ja äitiysvapaan suhteen. Keskustelemme tällaisten asioiden ohella naisiin liittymättömistä asioista kuten esimerkiksi siitä, onko jollakulla huolia töissä.

Esimerkki 65: N2, nainen

日本って、各国かもしれませんが、男性の上司が女性に対してセクシャルハラスメントとか、しちゃったりしますよね。なんか、その男女の関係を、ちゃんと、あの、スムーズにするために、[projektin nimi] でこの前、男性集めて、なんかやってみました、クイズ大会とかしてました。[‘へえ’ (M2)] 女性はどういう時に嬉しくなるのか、女性はどういう時に嫌な気持ちになるのかを [‘へえそうなの’ (M2)] 研修会でグループワークを課長に向けてしてましたね。そういう、日本はねえ、男女関係のところ

もすごく今職場で大事なので、していますね。 (...) おじさんって、若い女性の考え
ていること全く分からなかったりしますよね。

Japanissa tai ehkä kaikissa maissa, esiintyy miespuolisilta esimiehiltä naispuolisiin alaisiin kohdistuvaa seksuaalista häirintää. Näiden naisten ja miesten välisten suhteiden sujuvoittamiseksi miehet kokoontuivat jokin aika sitten [projektin nimi] myötä. Heille pidettiin esimerkiksi tietovisa. ['Ooo' (M2)] Osastopäälliköiltä kysyttiin koulutustapaamisessa, milloin naiset tulevat iloisiksi tai milloin naiset tuntevat olonsa epämukavaksi. ['Ooo, oikeastiko?' (M2)] Tällaisia järjestetään, koska japanilaisissa yrityksissä naisten ja miesten välisiä suhteita pidetään nyt todella tärkeänä. (...) Vanhemmat miehet eivät välillä ymmärrä nuorten naisten ajatuksia ollenkaan.

Henkilön N4 työpaikalla naisia varten on kehitetty oma kokous, johon kaikki yrityksen toimipisteen naiset kokoontuvat. Kokouksessa jutellaan muun muassa naisten mahdollisuuksista työelämässä ja äitiyslomaan liittyvistä huolista ja yritetään selvittää, miten yrityksen olisi hyvä reagoida esille nouseviin asioihin. Kokouksessa keskustellaan myös ylipäätään työhön liittyvistä huolista. N4 kertoo, että kokouksen takia naisten välinen yhteys on todella vahva, joten kokous lienee menestyksekkäs.

Henkilön N2 työpaikalla naisten asemaa yritetään parantaa projektin muodossa. N2 taustoittaa projektin syntyä sillä, että Japanissa – tai ehkä myös muissa maissa – esiintyy miespuolisen esimiehen naispuoliseen alaiseen kohdistuvaa seksuaalista häirintää. Projektissa on tarkoitus tehdä miesten ja naisten välisistä suhteista toimivampia. Siksi yritys järjestää esimerkiksi miehille tietovisoja siitä, mistä naiset pitävät tai mistä he eivät pidä. N2 pitää tätä tarpeellisena, koska hänen mielestään keski-ikäiset miehet eivät välillä ymmärrä nuoria naisia ollenkaan. Lisäksi hän sanoo, että työelämässä naisten ja miesten väliset suhteet ovat nyt muutenkin todella tärkeässä asemassa.

Molempien naisten N2 ja N4 haastatteluissa oli toisena haastateltavana mies. Henkilön N4 kertoessa naisten kokouksesta, mies pysyttelee hiljaa. Sen sijaan henkilön N2 selittäessä projektia, mies hämmästelee asiaa kahteen otteeseen. Tätä voinee tulkita niin, että M4 on tietoinen naisten kokouksesta, mutta M2 ei ollut kuullut projektista. Henkilön M2 tapauksessa asiaa voi selittää se, että mies ja nainen toimivat eri toimipisteillä, jolloin miehen toimipisteellä kyseistä projektia ei todennäköisesti ole.

Chihiro tuo naisten aseman keskusteluun vastatessaan kysymykseen, onko hyvillä ihmissuhteilla vaikutusta työpoissaoloihin. Chihiro kertoo ensin hyvien ihmissuhteiden varmasti vähentävän masennusta, mutta lisää sitten:

Esimerkki 66: Chihiro, nainen, 20-29 -vuotias, toimistotyöntekijä

例えば、こう、子供を持ってるお母さんとかが本当は休みたいけど、今無理してたのが、もっと逆に人間関係がよくなるから、相談しやすかったり頼りやすくなって、そういう意味で休みを取るって言うこともあるかもしれないかなとは思う。

Esimerkiksi äidit tekevät nyt liikaa töitä, vaikka he haluaisivat todellisuudessa pitää lomaa. Mutta ihmissuhteiden paranemisen myötä on helpompi neuvotella ja antaa [omia] töitä muiden [hoidettavaksi], joten ajattelen ihmisten ottavan lomaa tämän myötä.

Chihiro puhuu äitien vaikeuksista ottaa lomaa. Hyvien ihmissuhteiden myötä olisi helpompi neuvotella lomasta ja antaa omia töitään muille loman ajaksi. Chihiro tuo äidit puheen aiheeksi omasta toimestaan, joten naisten asema lieenee hänelle tärkeä.

Naisten asemasta työelämässä ja siihen liittyvistä toimenpiteistä puhuvat naisosallistujat. Naisten viihtyvyyteen yritetään vaikuttaa tekemällä miesten ja naisten välisistä suhteista toimivampia ja keskustelemalla uramahdollisuuksista ja äitiysloman huolista naisten kesken. Hyvät ihmissuhteet mahdollistavat vapaapäivien pitämisen, koska äitien on helpompi neuvotella asiasta ja antaa omia töitä kollegojen tehtäväksi. Yritykset yrittävät houkutella naisia töihin, joten naistyöntekijöiden arvostus on alkanut kasvaa. Luvussa 2.2.3. totesin Komagawaan (2017: 55) viitaten, että naiset ovat mielellään töissä sellaisissa yrityksissä, jotka tukevat naisten aseman voimaannuttamista Yritykset ovat siis oikeilla jäljillä naisille tukea antamalla.

5. Pohdinta

Tässä luvussa esittelen analyysiluvussa 4 tarkasteltujen diskurssien ja muutenkin aineiston pohjalta syntyneitä havaintoja. Diskursseja hahmottaessani havaitsin, että kommunikoinnin merkitys ihmissuhteissa nousi tärkeäksi. Kokoan tässä yhteen kommunikointiin liittyvät havainnot. Kommunikointi täydensi hyvin määrittäjä-, merkitys-, hierarkia- ja keinodiskurssia, joten sisällytin keskusteluun liittyvät selonteot näiden diskurssien alle. Määrittäjädiskurssissa kommunikaatio vaikuttaa ihmissuhteiden laatuun, koska keskustelun kautta työntekijöiden välille syntyy vuorovaikutussuhde, ihmissuhteet syvenevät ja stressiä saadaan ennaltaehkäistyä. Keskustelua käydään työpaikalla lähinnä työhön liittyvistä asioista, mutta monet kertovat juttelevansa myös yksityisasioista. Haastateltujen mielipiteissä on havaittavissa selkeä jakautuminen: muutaman osallistujan mielestä tutustuminen kollegoihin myös yksityisasioista puhumalla on todella tärkeää, kun taas joidenkin mielestä yksityisasioista keskusteleminen olisi epäkohteliasta. Kommunikointi saa monia rooleja merkitysdiskurssissa. Keskustelu johtaa yrityksen kehittymiseen, auttaa tavoitteiden

saavuttamisessa, synnyttää ideoita ja on lähtökohta toimivalle yhteistyölle. Nämä kaikki merkitykset hyödyttävät yritystä. Hierarkiadiskurssissa vertikaalisia suhteita yritetään lähentää keskustelun avulla. Keinodiskurssissa avoin kommunikointi parantaa ihmissuhteita, koska huolista voidaan puhua ja tutustumisen kautta työntekijöiden väliset suhteet syvenevät.

Enemmistö haastatelluista kertoo kommunikoinnista sillä tavalla, että se tuntuu olevan ainakin jossain määrin avointa. Haastateltavien iästä ja sukupuolesta riippumatta keskustelua toivottaisiin lisää. Moni vastaa kysymykseen, mikä keino olisi hyödyllinen ihmissuhteiden edistämässä, juurikin kommunikoinnin lisäämisen. Tarkemmin ottaen toivotaan, että kaikesta voitaisiin puhua rennosti kaikkien kanssa. Esimerkiksi huolista puhuminen olisi 60- 69 -vuotiaan miehen Noriakin mielestä tärkeää, koska jutteleminen yleensä helpottaa oloa. Erikseen maininnan saa ongelmista ja onnistumisista keskusteleminen. Lisäksi toivottaisiin enemmän aikaa mielipiteiden vaihtamiseen ja tapaamisiin esimiehen kanssa. Tyytyväisiä organisaationsa keskustelukulttuuriin ovat nuoret miehet Yoshito ja Takuya. Molempien mielestä Japanissa on paljon yrityksiä, joissa ei keskustella. Koska Japanissa keskusteleminen ei ole yleistä, sekä Yoshito että Takuya ovat tyytyväisiä oman työpaikkansa aktiiviseen keskustelukulttuuriin. Kommunikointi on selvästi merkityksellinen tekijä ihmissuhteissa, koska siihen käytetään aikaa sekä työajalla että sen ulkopuolella, ja sitä toivottaisiin olevan enemmän.

Analyysiosiota tarkastellessa päällimmäiseksi havainnoksi nousee työelämän murros, joka näkyy haastateltujen puheessa monella eri tavalla. Kukaan ei mainitse murrosta sellaisenaan, mutta he kuvaavat asioita, jotka ovat osa työelämän murrosta. Merkittävin murroksen kuvaus käydään hierarkiadiskurssissa, jossa erityisesti nuoret purkavat hierarkiaa puheessaan. He suhtautuvat kriittisesti *pawaharaan* eli valta-aseman hyväksikäyttöön, käyttävät *jiyuu*-sanaa (”vapaus, kuten sinulle sopii”) kuvaamaan työpaikassa olevaa vapautta tehdä asioita parhaaksi näkemällään tavalla. Lisäksi he puhuvat säännönvastaisuudesta ja omaehtoisuudesta. Nuoret haastatellut kertovat myös keinoista, joilla *senpaiden* ja *koohaiden* eli seniori- ja juniorityöntekijöiden sekä esimiehien ja alaisten suhdetta yritetään lähentää. Poikkeuksena 60-69 -vuotias mies Hayata purkaa hierarkiaa ihmissuhteiden määrittäjien diskurssissa toteamalla, että yrityksissä mielipiteiden tulisi nousta alaisten joukosta. Hayatan ikätoverin Noriakin yrityksessä järjestetään oppimistilaisuus, joiden aiheet ovat jokaisen työntekijän vuorollaan valitsemia. Aihevalinnat nousevat siis alhaalta käsin, ja kaikki työntekijät osallistetaan. Nuoren miehen Yoshiton työpaikalla uusienkin työntekijöiden mielipiteitä kuunnellaan ja heille annetaan jo ensimmäisen työvuoden aikana vastuuta. Hierarkia on siis heikentynyt.

Toinen toteamus, jossa Hayata purkaa hierarkiaa, on se, että esimiehen on muutettava ajattelutapojaan yhteiskunnan muutoksen mukana. Toisin sanoen, esimiesten tehtävä on muuttua, ei nuorten uusien työntekijöiden. Hayatan mielestä esimiehen jumittuminen vanhoihin käytäntöihin olisi huono asia, koska silloin esimiehen ja nuorten alaisten välille syntyy kuilu. Välillä alaisen on kuitenkin muututtava, kuten esimerkiksi 20-29 -vuotiaan naisen Mikun tapauksessa. Hän on tyytymätön työpaikkansa toimintatapaan, mutta yrityksen muuttaminen on hidasta. Siksi hän muuttaa itseään yrityksen mukaiseksi. Nuorten on siis vielä sopeuduttava yrityksen toimintamalleihin eikä toisinpäin. Joka tapauksessa se, että juuri nuoret purkavat hierarkiaa, on olennaista murroksen kannalta: nuorten määrä tulee oletettavasti lisääntymään jatkuvasti samalla kun vanhempi sukupolvi väistyy eläkkeelle. Mielestäni nuorten toimintavoilla ja ajatuksilla voi olla merkitystä tulevaisuuden työelämään.

Hierarkian purkamisen lisäksi sukupolvien välinen ero näkemyksissä tulee selväksi merkitysdiskurssissa. Kaikki haastateltavat näkevät ihmissuhteiden vaikuttavan yrityksen toimintaan, mutta hyvinvointiin liittyviä merkityksiä ihmissuhteet saavat ensisijaisesti nuorten puheessa. Vanhemmat sukupolvet näkevät ihmissuhteiden hyödyn hyvinvointiin vasta kysyttäessä, mutta nuoret tuovat sen oma-aloitteisesti esille. Tästä päätellen ihmissuhteisiin saatetaan jatkossa panostaa entistä enemmän. Kuten aineistosta käy ilmi keinodiskurssissa, yrityksillä on jo tapoja lähentää ihmissuhteita. Tästä voi tulkita, että ihmissuhteiden tärkeys tiedostetaan ainakin jossain määrin. Toisaalta Noriaki harmittelee keinojen vähäisyyttä ja viisi haastateltavaa kertoo, että työpaikalla ei varsinaisesti ole mitään keinoja ihmissuhteiden kehittämiseksi. Monilla haastateltavilla mieleen tulee vain *nomikai* eli illanistujaiset. Keinojen olemattomuus tai vähäisyys tarkoittaa joko sitä, että yrityksessä ei oikeasti ole keinoja käytössä, tai siitä, että työntekijät eivät ole ajatelleet asiaa. Haastatteluissa useat henkilöt reagoivat kysymyksiin toteamalla, kuinka vaikea kysymys on tai miettimällä vastausta hetken. Tämä viestii siitä, että ihmissuhteet työpaikalla eivät välttämättä ole asia, josta aktiivisesti työpaikalla keskustellaan tai sitä ei koeta tärkeäksi. Japanilaisissa yrityksissä työhyvinvointi ylipäätään ei ehkä ole vielä noussut niin merkitykselliseksi.

Työajan ulkopuolinen kulttuuri on niin ikään muuttumassa. Hayata kertoo *nomikain* vahvasta roolista keskustelun ja huolista purkamisen aikana. Sen sijaan nuoremmat sukupolvet mainitsevat kyseisen *nomikain* roolin, mutta sanovat heillä olevan myös vaihtoehtoisia paikkoja huolten puhumiselle. Näitä ovat esimerkiksi tapaamiset esimiehen kanssa, lounasaika ja naisille tarkoitettut kokoukset.

Aineistosta nousee esiin myös se, että yhteiskunnallisiin ongelmiin pyritään tarttumaan työelämässä. Seksuaalinen häirintä eli *sekuhara* ja valta-aseman hyväksikäyttö eli *pawahara* koetaan nykypäivänä ongelmalliseksi, joten niistä pyritään pääsemään eroon johtotason koulutuksen avulla. Naisten lisääntynyt osallistuminen työmarkkinoille tekee tärkeäksi naisten asemaan panostamisen.

Keinodiskurssissa kerroin naisten kokouksista ja naisten ja miesten välisen kuilun pienentämisestä tietovisailun avulla. Rekrytointitapahtumassa, jossa lyhyet yrityshaastattelut toteutettiin, naisten asema oli näkyvästi esillä. Kun kuuntelin yritysten esittelyä ennen haastattelutilannetta, monet yritykset sisällyttivät esitykseensä sen, miten heidän yrityksessään naiset huomioidaan. Esimerkiksi kerrottiin halusta tukea naisten pitkäaikaista työllistymistä ja mahdollisuudesta palata äitiysloman jälkeen töihin. Naisten asemaan panostaminen on reaktio yhteiskunnan muutokseen mutta myös myyntivaltti, jolla naispuolisia työntekijöitä yritetään houkutella yrityksiin. Naisiin kohdistunut rekrytointi kertoo paitsi siitä, että naisten asemaa työpaikalla halutaan parantaa, myös siitä, että naiset ovat tervetulleita ja haluttuja työntekijöitä. Tässä mielessä perinteinen näkemys siitä, että nainen kuuluu kotiin, lieenee heikentymässä.

Haastatteluissa kiintopiste pysyi pitkälti työpaikan ihmissuhteissa, mutta monet haastatellut nimesivät myös näkemyksiään työelämästä yleisesti. Tämä johtunee siitä, että diskurssit muodostuvat yhteiskunnallisen tilanteen, tietyn hetken ja ilmiön vaikutuksen alaisina (Pynnönen 2013: 18). Haastateltavien oman orientaation takia koen tärkeäksi esitellä lyhyesti, millaista sosiaalista todellisuutta haastatellut rakentavat japanilaisesta työelämästä. Ensinnäkin haastateltavat nostavat esille työajat. 60- 69 -vuotias mies Hayata selittää, että työajat ovat Japanissa väljät, koska yritysten toiminta perustuu niin sanottuun *saabisu zangyoohon* (サービス残業, ”palvelus ylityö”), jolla tarkoitetaan Kawanishin mukaan ylityötä, josta ei makseta palkkaa. Ylityötä ei myöskään merkitä työajaksi. (Kawanishi 2008: 68.) Jos työtä jää tekemättä työajalla, ne tehdään töiden jälkeen. Hayatan yrityksessä tähän on tullut muutos, koska ylityöt ovat johtaneet *karooshi*-ilmiöön eli ylityökuolemiin. Työaikoja on lyhennetty ja työnantaja haluaa varmistaa, että lomat pidetään. Työaikojen ohella maininnan saavat *burakku kigyoo* -yritykset eli työntekijöitä monin tavoin hyväksikäyttävät yritykset. Nuori mies Yoshito selittää, että tällaisissa yrityksissä työntekijät laitetaan tekemään raskaita töitä. Yoshito itse pelkäsi yliopisto-opiskelijana joutuvansa työskentelemään huonossa yrityksessä. 20-29 -vuotias nainen Chihiro mainitsee lisäksi, että Japanissa on paljon masentuneita ihmisiä. JILPT:n tutkimuksen mukaan masennusta, motivaation puutetta tai muuta vastaavia mielenterveyden ongelmia koki vuonna 2014 vastaajista 25.7 % (JILPT 2016: 54).

Vaikka haastateltujen kokemus työpaikan ihmissuhteista on pääosin hyvä, heidän rakentama sosiaalinen todellisuus japanilaisesta työelämästä on kokonaisuudessaan melko synkkä, mutta sekin kuvaa yhtä työelämän muutosta. Yoshito kertoo, että ennen työpaikan vaihtaminen antoi todella huonon kuvan työnhakijasta, mutta nyt siitä on tullut lähes itsestäänselvyys. Japanissa on jopa perustettu paljon avoimien työpaikkojen ja työntekijöiden välittäjäyrityksiä. Kurihara (2009: 102) viittaa James Valentineen ja Richard Sennettiin todetessaan, että ennen työpaikan vaihtaminen nähtiin

epäonnistumisena ja kykenemättömyytenä sopeutua yrityksen työympäristöön ja vertikaalisiin suhteisiin. Työpaikan vaihtamiseen ei enää liity sosiaalista stigmaa samassa määrin kuin ennen perinteisissä suuryrityksissä ja IT-alalla. Tosin työn vaihtuvuuden lisääntyminen on heikentänyt työturvallisuuden tunnetta ja lojaalisuutta työnantajaa kohtaan. (Kurihara 2009: 102.)

Tässä luvussa esittelin kommunikaation liittyvää diskurssia, jota olen käsitellyt määrittäjä-, merkitys-, hierarkia- ja keinodiskurssien alla. Totesin, että keskustelun merkitys on haastatelluille suuri. Vaikka työpaikoille on syntynyt uusia kommunikoinnin paikkoja, kuten esimerkiksi lounasaika, vuorovaikutus on edelleen monien haastateltavien mielestä puutteellista – niin avoimuudeltaan kuin määrältäänkin. Tämän tutkielman aineisto antaa myös selkeän kokonaiskuvan japanilaisesta työelämän kontekstista. Konteksti muodostuu lähinnä kahdesta tekijästä: työelämän murroksesta ja työelämän kuvasta. Työelämän murros näkyy merkitys-, hierarkia- ja keinodiskursseissa. Murros käy ilmi haastatteluissa useassa muodossa, joista selkein on hierarkian heikentyminen hierarkiadiskurssissa. Hierarkiaa madalletaan vertikaalisia suhteita lähentämällä sekä alaisien ja uusien työntekijöiden arvostusta lisäämällä. Muita murroksen merkkejä ovat hyvinvoinnin ja työpaikan ihmissuhteiden merkityksen lisääntyminen (merkitysdiskurssi), uusien keskustelumahdollisuuksien kehittyminen, naisten tukeminen ja monimuotoisuuteen liittyvän koulutuksen tarjoaminen (keinodiskurssi). Työelämää kuvataan luvussa 2.2.3. esiteltujen ilmiöiden kautta. Näitä ilmiöitä ovat muun muassa ylityö, ylityökuolemat ja työntekijöitä hyväksikäyttävät ”mustat” yritykset. Ihmissuhdediskursseissa esiin nousevat myös seksuaalinen häirintä ja valta-aseman hyväksikäyttö. Työelämän ilmiöt antavat negatiivisen kuvan työelämästä, mutta ihmissuhdediskursseissa kuvataan myös positiivisia asioita: Ihmissuhteet toimivat ja niillä nähdään olevan paljon hyviä vaikutuksia sekä yrityksen että yksilön kannalta. Lisäksi hierarkiaa puretaan ja yritykset käyttävät erilaisia keinoja ihmissuhteiden parantamiseksi.

6. Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa halusin ennen kaikkea selvittää diskurssianalyysin ja haastattelututkimuksen avulla, millaisia diskursseja työpaikan ihmissuhteisiin liittyy Japanissa. Toissijaisesti tutkin sitä, mitä funktioita näillä diskursseilla on ja millainen kokonaiskuva ihmissuhteista syntyy japanilaisen työmaailman kontekstissa. Tutkimusprosessin aikana olen tunnistanut ne diskurssit, joissa konstruoidaan ja ylläpidetään sosiaalista maailmaa. Tarkastelin näitä diskursseja luvussa 4. Tässä tutkielmassa haastateltujen puheista nousi esille neljä diskurssia: määrittäjä-, merkitys-, hierarkia- ja keinodiskurssit. Näiden diskurssien alle muodostui kuvaus kommunikaatiosta: keskustelu kuuluu hyviin ihmissuhteisiin, on yrityksen etu, madaltaa hierarkiaa sekä mahdollistaa tutustumisen muihin

työntekijöihin ja huolista puhumisen. Enemmistö haastatelluista kaipasi lisää kommunikaatiota työpaikalleen.

Ensimmäinen diskurssi käsitti sen, mitkä tekijät ihmissuhteiden luonnetta määrittävät. Määrittäjiksi muodostuivat kommunikointi, vastavuoroisuus, luottamus, hierarkia ja valta. Diskurssin sisällä syntyi myös keskustelu siitä, pitäisikö työkavereiden olla ystäviä vai pelkkiä kollegoja. Sekä ystävyydelle että työtoveruudelle löytyi kannattajansa. Osa haastateltavista asettui mielipiteellään välimaastoon, koska heidän mielestään hyvät ihmissuhteet eivät vaadi ystävyyttä, mutta ystävydestä ei ole mitään haittaa.

Toisessa diskurssissa tarkastelin sitä, millaisia merkityksiä ihmissuhteille annetaan. Haastateltavien puheessa oli havaittavissa pääosin kahta merkitystä: yritystä hyödyttävä ja hyvinvointia edistävä. Ihmissuhteet yhdistyivät hyvinvointiin 20-29 -vuotiaiden haastateltavien joukossa. Ihmissuhteet lisäävät niihin kuuluvan vastavuoroisuuden periaatteen kautta työntekijöiden työmotivaatiota.

Kolmannessa diskurssissa kävin läpi hierarkian ja vallan roolia ihmissuhteissa. Tämä diskurssi muodostui pitkälti 20-29 -vuotiaiden puheenvuoroista. Hierarkiadiskurssissa olennaiseksi muodostui se, että hierarkiaa ylläpidettiin kertomalla valta-aseman hyväksikäytön kokemuksista. Toisaalta hierarkiaa myös purettiin tuomalla esiin yrityksen käyttämiä keinoja hierarkkisten ihmissuhteiden lähentämiseksi kaikilla yrityksen tasoilla. Lisäksi haastateltavat puhuivat vapaudesta tehdä asioita haluamallaan tavalla, sääntöjen toimimattomuudesta ja omaehtoisuudesta. Ikä oli ainoa hierarkkisuuden muoto, joka hyväksyttiin ja nähtiin jopa toivottavana, koska ikä tekee ihmissuhteista selkeitä.

Neljännessä diskurssissa tein selkoa siitä, millaisin keinoin yrityksissä yritetään parantaa ihmissuhteita. Keinodiskurssi oli yllätyksellinen, koska ihmissuhteiden parantamisen tapojen kirjo oli laaja ja yrityksissä käytetään Japanin koulumaailmasta (muun muassa urheilutapahtumat, harjoitusleirit, kerhotoiminta) ja vapaa-ajalta (karnevaalit) tuttuja tapahtumia ja toimenpiteitä. Illanistujaiset eli *nomikait* saivat eniten mainintoja keinona, vaikka *nomikain* rooli huolen ja stressin purkamisen paikkana vaikuttaa heikentyneen. Nuoret haastatellut pitivät *nomikain* ensisijaisena roolina tutustumista muihin ja lähentymistä kollegojen kanssa. *Nomikain* osa-alueeseen liittyi myös se, miten työajan ulkopuolella hierarkkisuus heikkenee. Lisäksi yrityksissä yritetään ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia kouluttamalla yrityksen johtoa seksuaalisesta häirinnästä ja valta-aseman hyväksikäytöstä, mutta myös lisäämällä naisten mahdollisuuksia ja oikeuksia työelämässä.

Näillä löytämilläni diskursseilla on erilaisia funktiota. Osa diskursseista konstruoi, ylläpitää, muuntaa tai purkaa sitä ilmiötä, jota se kommentoi (Pynnönen 2013: 9; Jokinen, Juhila & Suoninen 2016: 29).

Tässä tutkielmassa tarkasteltava ilmiö oli työpaikan ihmissuhteet. Määrittäjädiskurssin funktio on rakentava: se konstruoi mielikuvaa hyvistä ihmissuhteista. Merkitysdiskurssi antaa merkityksen työpaikan ihmissuhteille, joten se täydentää näkemystä ihmissuhteista. Merkitysdiskurssi on myös luonteeltaan konstruoiva. Hierarkiadiskurssin funktio poikkeaa kahdesta edellisestä, koska siinä konstruoidaan mielikuvaa siitä, mitä hierarkia on, mutta toisaalta siinä ylläpidetään yhteiskunnasta tuttuja hierarkisuuden muotoja. Hierarkiaa myös muunnetaan ja puretaan puheen kautta. Keinodiskurssin funktio on muuntava, koska se muuttaa käsityksiä ja kokemuksia siitä, millaisia ihmissuhteet ovat.

Diskurssien funktiota voi tarkastella myös Pynnösen (2013: 5) esittämästä näkökulmasta, jonka esittelin luvussa 3.1.1. Ideationaalisen funktion eli maailman kuvaamisen ja representoimisen seurauksen saavat määrittäjä-, merkitys- ja hierarkiadiskurssit, koska ne kaikki kuvaavat työpaikan ihmissuhteita enemmän tai vähemmän. Hierarkiadiskurssi saa myös interpersoonallisen funktion eli se konstruoi sosiaalisia suhteita ja identiteettejä kielen kautta. Kuvaukset hierarkiasta kertovat siitä, millaisia vertikaaliset suhteet ovat ja millaisiin rooleihin ihmiset asettuvat hierarkiaan liittyvien sosiaalisten normien takia. Keinodiskurssin funktio on tekstuaalinen eli sillä viestitään tavoista, joilla ihmissuhteita yritetään parantaa. Kokonaisuudessaan aineistossa nousee esille yksittäisiä puheenvuoroja, joilla on tekstuaalinen seuraus: haastateltavat korostavat puheessaan japanilaista kontekstia, joten he haluavat mahdollisesti lisätä tutkijan tietoa Japanista.

Tämän aineiston perusteella kokonaiskuva työpaikan ihmissuhteista on hyvä. Enemmistö haastatelluista kokee ihmissuhteiden olevan hyvät. Osa osallistujista suhtautuu ihmissuhteisiin neutraalisti eli he eivät esimerkiksi näe ihmissuhteita ongelmallisiksi tai ole tekemisissä muiden kanssa kovinkaan paljon. Muutama nuori osallistuja kertoo valta-aseman hyväksikäytöstä johtuneista haastavista ihmissuhteista entisessä työpaikassaan. Osa tuo esille, että ihmissuhteisiin liittyvä stressi on vaikeinta työelämässä, mutta niihin liittyviä ongelmia ei mainita tarjoakaan. Ihmissuhteet tuntuvat olevan tärkeitä työelämässä, koska ne vaikuttavat koettuun hyvinvointiin ja työn sujuvuuteen.

Diskursseja muodostaessani tein myös muita mielenkiintoisia havaintoja aineistosta, jotka olen esittänyt luvussa 5. Tutkijana olin tulkitsijan positiossa, joten perehdyin myös siihen, millaista yhteiskunnallista kontekstia diskurssit ylläpitävät. Halusin ymmärtää kontekstia ja selvittää, millaisen kokonaiskuvan aineisto muodostaa kontekstista. (Pynnönen 2013: 28.) Haastateltujen rakentama kuva kontekstista muodostuu lähinnä kahdesta tekijästä: työelämän murroksesta ja työelämän kuvasta. Murros käy ilmi useassa muodossa, joista selkein on hierarkian heikentyminen haastateltujen puheen myötä. Muita murroksen merkkejä ovat muun muassa hyvinvoinnin ja työpaikan ihmissuhteiden merkityksen lisääntyminen, uusien keskustelumahdollisuuksien kehittyminen ja naisten tukeminen.

Työelämää kuvataan luvussa 2.2.3. esiteltujen ilmiöiden eli esimerkiksi ylityökuolemien ja työntekijöitä hyväksikäyttävien yritysten kautta. Työelämän kontekstista muodostuva kuva on melko synkkä, mutta jos kontekstia tarkastellaan myös aineistosta havaitsemieni diskurssien kautta, löytyy työelämästä myös valon pilkahduksia: ihmissuhteet toimivat ja ne auttavat yrityksiä kehittymään ja työntekijöitä jaksamaan. Lisäksi hierarkiaa puretaan ja yritykset käyttävät erilaisia keinoja ihmissuhteiden parantamiseksi. Koska olin tutkinut japanilaista työelämää kandidaatintutkielmassa ja huomannut ihmissuhteiden roolin ylityökuolemissa, olin yllätynyt siitä, kuinka enemmistö haastateltavista kertoi työpaikan ihmissuhteiden olevan hyvät.

Diskurssianalyysin valitseminen tutkimusmenetelmäksi mahdollisti monia tälle tutkimukselle olennaisia tarkastelun keinoja. Tärkein asia, jonka diskurssianalyysi mahdollisti, on keskittyminen selontekojen kuvailuun. Halusin, että haastateltavien oma orientaatio eli se, mitä haastateltavat itse tuovat esille tärkeinä, pääsisi näkyviin. Tutkimukseen osallistujat mainitsevat monia asioita tärkeäksi. Muun muassa vastavuoroisuus ihmissuhteissa, iän selkeyttävä vaikutus vertikaalisissa suhteissa, ihmissuhdestressin kuormittavuus ja toive aktiivisemmasta keskustelukulttuurista saivat vahvan jalansijan monessa haastattelussa. Diskurssianalyysin myötä pystyin myös selvittämään itsestäänselvyyksiä ja perehtymään siihen, millaisia diskursseja selonteot rakensivat, ylläpitivät tai purkivat.

Haastattelututkimuksessa on aina omat ongelmakohtansa. Ensinnäkin haastattelutilanteen konteksti vaikuttaa osallistujien puheeseen. Tutkija joutuu väistämättä ohjaamaan haastattelua kysymyksillä, mikä voi johdatella haastateltavia vastaamaan tietyllä tavalla. Japanilaisessa kulttuurissa vaikuttaa myös *tatema*-ilmiö, jonka takia haastateltavat saattavat suojella esimerkiksi työpaikkaansa aroista asioista puhuttaessa. Pyrin minimoimaan tutkijan vaikutuksen haastattelutilanteessa antamalla informanttien puhua mahdollisimman paljon ja luomaan rennon haastatteluilmapiiriin välttämällä kulttuurisesti tai sosiaalisesti liian arkoja kysymyksiä japanilaisen professorini neuvosta. Näillä toimenpiteillä halusin varmistaa, että haastateltavilla olisi luottamuksellinen olo suhteessa tutkijaan, mikä rohkaisisi heitä puhumaan avoimesti myös vaikeista asioista.

Tutkijaan kohdistetuilla oletuksilla on niin ikään merkitystä tulosten kannalta. Haastateltavat saattoivat yksinkertaistaa kuvauksiaan helpommin ymmärrettäväksi ulkomaalaiselle tutkijalle, jolloin he eivät välttämättä aina antaneet niin syvällistä selitystä asioista, kuin olisi ollut mahdollista. Lisäksi haastateltavat saattoivat korostaa japanilaista kontekstia informoidakseen informoida tutkijaa omasta kotimaastaan. Toisaalta on mahdollista, että haastateltavat antoivat monipuolisempia kuvauksia ja toistivat samoja asioita varmistaakseen, että tutkija varmasti ymmärtää heidän puheensa.

Tätä tutkielmaa varten keräämäni aineisto oli laaja siinä mielessä, että en pystynyt käsittelemään kaikkea aineistossa esiin nousseita seikkoja. Jouduin tekemään valintoja siitä, mitä kuvauksia tuon esille, mikä on yksi diskurssianalyysin haasteista. Koen kuitenkin pystyneeni antamaan kattavan kuvan työpaikan ihmissuhteisiin liittyvistä diskursseista ja huomioineeni osallistujien oman orientaation. Yksittäisissä haastatteluissa korostuivat jotkin asiat, joita olisi mielestäni mielenkiintoista tutkia jatkossa. Ensinnäkin, työpaikan illanistujaisten merkitystä ja vaikutusta työyhteisöön olisi tärkeä tutkia, koska sillä on merkityksellisempiä rooleja kuin hauskanpito. Tähän liittyen voisi tutkia sitä, miten hierarkkisuus työyhteisön jäsenten kesken muuttuu työ- ja vapaa-aikaa verratessa. Tätä vastakkainasettelua käsittelin hierarkiadiskurssin yhteydessä. Valta-aseman hyväksikäyttöä olisi tärkeä tutkia, koska sitä vaikuttaa aineistoni perusteella esiintyvän edelleen työpaikoilla ja yliopisto-opiskelijat saattavat pelätä sitä. Kiinnostavaa olisi myös se, onko valta-aseman hyväksikäytössä tapahtunut muutoksia 2000-luvun aikana? Lisäksi työpaikalla ilmenevien tunteiden tutkiminen voisi olla antoisaa.

Aineistoni oli suppea siinä mielessä, että sen tuloksia ei voida yleistää pienen osallistujamäärän takia. Tämä on yleistä laadullisissa tutkimuksissa. Lisäksi tutkielmani tarjoaa vasta pintaraapaisun työpaikan ihmissuhteiden käsityksistä. Koen tästä johtuen tarpeelliseksi saada tätä tutkielmaa laajempaa ja syvällisempää käsitystä työpaikan ihmissuhteista – erityisesti horisontaaleista. Ihmissuhteita olisi hyvä tutkia aluksi tätä tutkielmaa laajemmalla kohderyhmällä. Tutkimuksessa voisi tarkastella sitä, millaisia haasteita ihmissuhteisiin liittyy työntekijöiden mielestä. Työyhteisön tutkiminen on tärkeää myös siksi, että ihmissuhteita ymmärtämällä voidaan lisätä työn miellekkyttä ja sitä kautta ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia, kuten esimerkiksi ylityökuolemia. Tämän tutkimuksen tarkoitus ei ollut löytää ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin, vaan lisätä ymmärrystä työpaikan ihmissuhteista. Monet tähän tutkimukseen osallistujista kuitenkin ilmaisivat toivovansa työpaikalleen enemmän keskustelua ihmissuhteiden parantamiseksi, joten keskustelukulttuuria aktivoimalla voi olla positiivinen vaikutus työyhteisöön. Ymmärryksen kautta voidaan löytää keinoja parantaa ihmissuhteita. Sen jälkeen voidaan tutkia sitä, miten Japanin yhteiskunnallisia ongelmia voitaisiin ratkaista työpaikan ihmissuhteiden ymmärryksen kautta. Jatkotutkimukselle on ehdottomasti tarvetta.

7. Lähdeluettelo

- Anttonen, Hannu. & Räsänen, Tuula. 2009. *Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Aramaki, Hiroshi., Murata, Hiroko. & Yoshizawa, Chiwako. 2019. ”45 nen de nihonjin ha doo kawatta ka (2): - dai 10 kai ’nihonjin no isshiki’ choosa kara”. *The NHK Monthly Report on Broadcast Research*, 69(6), 62-82.
- Aro, Antti., Rämö, Ari., Aho, Jussi., Kedonpää, Kimmo. & Lappi, Timo. 2018. *Työilmapiiri kuntoon*. Alma Talent, Helsinki.
- Bachnik, Jane. 1998. Time, space and person in Japanese relationships. Teoksessa Hendry, Joy. (toim.) *Interpreting Japanese society: anthropological approaches*. Routledge, Lontoo, New York, (2. painos).
- Endoo, Yuuji. 2017. ”Nihon no shokuba ni okeru hatarakikata kakumei nit suite kangaeru”. *Journal of Political Economy*, 83(5/6), 71-93.
- Fujimoto, Masayo. & Ikeda, Rieko. 2019. “Nihon no shakaigaku ni okeru 2000 nen ikoo no howaitokaraa kenkyuu keei (1) Odaka Kunio no shokugyoo shakaigakuteki shiten no saikakunin to gendai no keikoo bunseki”. *Social science review*, (130), 107-141.
- Hashimoto, Sayuri. 2017. ”Kishitsu rikai ni yoru mentaru herusu fuchoo no yoboo to ningenkankei sutoresu no keigen”. *The Journal of Information Science and Technology Association*, 67(3), 98-103.
- Helka, Klaus., Myllyniemi, Rauni. & Liebkind, Karmela. 2013. *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Bookwell Oy, Porvoo (3.-9. painos).
- Hendry, Joy. 2003: *Understanding Japanese Society*. Taylor & Francis, Lontoo (3. painos).
- Howitt, Dennis. & Cramer, Duncan. 2007. *Introduction to Research Methods in Psychology*. Harlow, Prentice Hall (2. painos).
- Huen, Yuki. 2007. “Workplace Sexual Harassment in Japan: A Review of Combating Measures Taken”. *Asian Survey*, 47(5), 811-827.
- Iwasaki, Kenji., Takahashi, Masaya. & Nakata, Akinori. 2006. “Health problems due to long working hours in Japan: Working hours, workers’ compensation (Karoshi), and preventive measures”. *Industrial Health*, 44(4), 537–540.

- Japan Institute for Labour Policy and Training. 2016. *Dai 2 kai nihonjin no shuugyoo jittai ni kansuru soogoo choosa: dai 1 bunsatsu honpen*. Viitattu 17.4.2020.
<https://www.jil.go.jp/kokunai/reports/documents/report007.pdf>.
- Japanin terveystyö- ja hyvinvointiministeriö. 2018a. *Wagakuni ni okeru karooshi nado no gaiyoo oyobi seifu ga karooshi nado no booshi no tame ni koojita shisaku no jookyoo*. Viitattu 7.4.2020.
<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/karoushi/19/dl/19-1.pdf>.
- Japanin terveystyö- ja hyvinvointiministeriö. 2018b. *Heisei 30 nen roodooanzeneiseichoosa (jittai choosa) kekka no gaiyoo*. Viitattu 8.4.2020. https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/h30-46-50_kekka-gaiyo02.pdf
- Jokinen, Arja., Juhila, Kirsi. & Suoninen, Eero. 2016. Diskursiivinen maailma: Teoreettiset lähtökohdat ja analyyttiset käsitteet. Teoksessa Jokinen Arja., Juhila, Kirsi. & Suoninen, Eero. (toim.) *Diskurssianalyysi: teorian, peruskäsitteet ja käyttö*. Vastapaino, Tampere.
- Jokinen, Arja. & Juhila, Kirsi. 2016. Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Jokinen Arja., Juhila, Kirsi. & Suoninen, Eero. (toim.) *Diskurssianalyysi: teorian, peruskäsitteet ja käyttö*. Vastapaino, Tampere.
- Juhila, Kirsi. 2016. Tutkijan positiot. Teoksessa Jokinen Arja., Juhila, Kirsi. & Suoninen, Eero. (toim.) *Diskurssianalyysi: teorian, peruskäsitteet ja käyttö*. Vastapaino, Tampere.
- Juhila, Kirsi. & Suoninen, Eero. 2016. Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa Jokinen Arja., Juhila, Kirsi. & Suoninen, Eero. (toim.) *Diskurssianalyysi: teorian, peruskäsitteet ja käyttö*. Vastapaino, Tampere.
- Järvinen, Pekka. 2014. *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Talentum Media, Helsinki.
- Katsuhiko, Tsuzaki. 2017. ”Burakku kigyoo’ mondai to manejimento”. *Shitennooji Daigaku kiyoo* (63), 89-103.
- Kawanishi, Yuuko. 2008. ”On Karo-Jisatsu (Suicide by overwork): Why Do Japanese Workers Work Themselves to Death?” *International Journal of Mental Health*, 37(1), 61-74.
- Kedonpää, Kimmo. 2018. Toimitusjohtajan puheenvuoro: Johdon ajasta puolet pitäisi mennä ihmisistä huolehtimiseen. Teoksessa Aro, Antti., Rämö, Ari., Aho, Jussi., Kedonpää, Kimmo. & Lappi, Timo. (toim.) *Työilmapiiri kuntoon*. Alma Talent, Helsinki.

- Kobayashi, Kooji. 2011. "Globalization, corporate nationalism and Japanese cultural intermediaries: representation of bukatsu through Nike advertising at the global–local nexus". *International Review for the Sociology of Sport*, 47(6), 724-742.
- Komagawa, Tomoko. 2017. "Strategies for Gender Equality in the Japanese Workplace". *Hokkaido daigaku daigakuin kyooikugaku kenkyuuin kiyoo* (128), 55-65.
- Kondo, Dorinne. 1990. *Crafting selves: Power, Gender, and Discourses of Identity in a Japanese Workplace*. University of Chicago Press, Chicago.
- Kurihara, Tomoko. 2009. *Japanese Corporate Transition in Time and Space*. Palgrave Macmillan, New York.
- Lappi, Timo. 2018. Toimitusjohtajan puheenvuoro: Aktiivinen panostaminen ilmapiiriin johtaa parempiin kohtaamisiin asiakkaiden kanssa. Teoksessa Aro, Antti., Rämö, Ari., Aho, Jussi., Kedonpää, Kimmo. & Lappi, Timo. (toim.) *Työilmapiiri kuntoon*. Alma Talent, Helsinki.
- Luukka, Minna-Riitta. 2000. Näkökulma luo kohteen: diskurssintutkimuksen taustaoletukset. Teoksessa Sajavaara, Kari. & Piirainen-Marsh, Arja. (toim.) *Kieli, diskurssi & yhteisö*. Jyväskylän yliopisto, soveltavan kielentutkimuksen keskus, Jyväskylä (1. painos).
- Manka, Marja-Liisa. 2014. *Työnilo*. Talentum Media, Helsinki (3. painos).
- Manka, Marja-Liisa. & Manka, Marjut. 2016. *Työhyvinvointi*. Talentum Pro, Helsinki.
- Manka, Marja-Liisa., Hakala, Liisa., Nuutinen, Sanna. & Harju, Riitta. 2010. *Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tammerprint Oy, Tampere.
- McDonald, Brent. & Sylvester, Kate. 2014. "Learning to get drunk: The importance of drinking in Japanese university sports clubs". *International Review for the Sociology of Sport*, vol.49(3-4), 331-345.
- Miller, Aaron. & Toivonen, Tuukka. 2009. "To Discipline or Accommodate? On the Rehabilitation of Japanese 'Problem Youth'". *The Asia-Pacific Journal*, 7(20), 1-26. Viitattu 13.4.2020. <https://apjif.org/-Aaron-Miller/3368/article.html>.
- Moeran, Brian. 1998. One over the seven: Sake drinking in a Japanese pottery community. Teoksessa Hendry, Joy. (toim.) *Interpreting Japanese society: anthropological approaches*. Routledge, Lontoo, New York, (2. painos).

- Morioka, Kooji. 2010. "Hataraku hitobito no roodoojikan no genjoo to kenkoo he no eikyoo". *Tokushuu: koyoo roodoo kankyoo to hataraku hito no kenkyu, seikatsu, anzen*.
- Mouer. Ross. & Kawanishi, Hirosuke. 2005. *A Sociology of Work in Japan*. Cambridge University Press, New York.
- Nagasawa, Takashi. 2017. "Gendai no wakamono roodoo: ningenhattatsu no kanten kara no koosatsu". *Gendai to bunka: Nihon Fukushi Daigaku kenkyuu kiyoo*, (136), 15-41.
- Nagatomi, Yooko. 2016. "Shokuba no harasumento jookyoo shimo ni okeru sutoressaa no seiki katei". *Journal of Osaka University of Economics*, 66(5), 243-248.
- Nakamura, Momoko. 2019. "Approaches to Workplace Discourse". *Kantoo gakuin daigaku keizai keiei kenkyuujo nenpoo*, (41), 73-84.
- North, Scott. 2012. The work-family dilemmas of Japan's salarymen. Teoksessa Paula McDonald & Emma Jeanes. (toim.). *Men, Wage Work and Family*. Routledge, New York.
- North Scott & Morioka, Rika. 2016. "Hope found in lives lost: karoshi and the pursuit of worker rights in Japan". *Contemporary Japan*, 28(1): 59–80.
- Nygren, Christina. 2007. Festivals in religious or spiritual contexts: examples from Japan, China, India and Bangladesh. Teoksessa Hauptfleisch, Temple. (toim.) *Festivalising!: theatrical events, politics and culture*. Rodopi, New York.
- Ookawa, Hiroko. & Honda, Toshinori. 2019. "Shuuroo shien juujisha no jinzai ikusei no kadai to waaku engeijimento: shuuroo shien juujisha ni tai suru ankeeto choosa kara". *Bulletin of Hokkaido Bunkyo University*, (43), 97-106.
- Paloheimo, Heikki. & Wiberg, Matti. 2012. *Politiikan perusteet*. Sanoma Pro Oy, Helsinki (1.-5. painos).
- Peräkylä, Anssi. & Gronow, Antti. 2017. Ihmismieli ja sosiaalinen vuorovaikutus. Teoksessa Gronow, Antti. & Kaidesoja, Tuukka. (toim.) *Ihmismielen sosiaalisuus*. Gaudeamus, Helsinki.
- Pesonen, Heikki. 2002. Kaksi kotimaata: Suomen Lähetysseuran Afrikan lähetysten kiertokirjeiden retoriikkaa. Teoksessa Sakaranaho, Tuula. & Pesonen, Heikki. (toim.) *Uskonto, julkisuus ja muuttuva yhteiskunta*. Helsinki University Press, Helsinki.
- Pohjanheimo, Esa. 2015. *Työyhteisön vuosi - Sosiaalipsykologinen selviytymisopas*. Balto Print, Liettua.

- Porrasmaa, Raisa. 2013. *Japani pintaa syvemmältä: muutakin kuin sake, sushi ja samurait*. Atena, Jyväskylä (3. painos).
- Pynnönen, Anu. 2013. *Diskurssianalyysi: tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Rämö, Ari. 2018. Toimitusjohtajan puheenvuoro: Pienilläkin sanoilla, ilmeillä ja eleillä on iso merkitys. Teoksessa Aro, Antti., Rämö, Ari., Aho, Jussi., Kedonpää, Kimmo. & Lappi, Timo. (toim.) *Työilmapiiri kuntoon*. Alma Talent, Helsinki.
- Steger, Brigitte. 2012. "We were all in this together... - Challenges to and practices of cleanliness in tsunami evacuation shelters in Yamada, Iwate Prefecture, 2011". *The Asia-Pacific Journal*, 10(38), 1-27.
- Steinberg, Chad. & Nakane, Masato. 2012. *Can women save Japan?* International Monetary Fund, Washington DC.
- Suoninen, Eero. 2016a. Kielenkäytön vaihtelevuuden analysoiminen. Teoksessa Jokinen Arja., Juhila, Kirsi. & Suoninen, Eero. (toim.) *Diskurssianalyysi: teorian, peruskäsitteet ja käyttö*. Vastapaino, Tampere.
- Suoninen, Eero. 2016b. Mistä on perheenäidit tehty? Haastattelupuheen analyysi. Teoksessa Jokinen Arja., Juhila, Kirsi. & Suoninen, Eero. (toim.) *Diskurssianalyysi: teorian, peruskäsitteet ja käyttö*. Vastapaino, Tampere.
- Suoninen, Eero. 2016c. Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa Jokinen Arja., Juhila, Kirsi. & Suoninen, Eero. (toim.) *Diskurssianalyysi: teorian, peruskäsitteet ja käyttö*. Vastapaino, Tampere.
- Takahashi, Hiroshi. 2013a. Shokubashuudan to ningenkankei. Teoksessa Takahashi, Osamu., Takahashi, Hiroshi., Nakajima, Reiko. & Watanabe, Yuuko. (toim.) *Shakaijin no tame no sangyoo – soshikishinrigaku nyuumon*. Sanno University, Tokio.
- Takahashi, Osamu. 2013b. Soshiki to kojien. Teoksessa Takahashi, Osamu., Takahashi, Hiroshi., Nakajima, Reiko. & Watanabe, Yuuko. (toim.) *Shakaijin no tame no sangyoo – soshikishinrigaku nyuumon*. Sanno University, Tokio.
- Takahashi, Osamu. 2013c. Soshiki to komyunikeeshon. Teoksessa Takahashi, Osamu., Takahashi, Hiroshi., Nakajima, Reiko. & Watanabe, Yuuko. (toim.) *Shakaijin no tame no sangyoo – soshikishinrigaku nyuumon*. Sanno University, Tokio.

- Takata, Yasuko. 2013. "Nihon no shokuba ni okeru shigoto to koufukan no kankei no koosatsu". *21 seiki shakai dezain kenkyuu*, (21), 83-92.
- Takenori, Inoki. 2017. *Human Resource Development in Twentieth-Century Japan*. Japan Publishing Industry Foundation for Culture, Tokio.
- Taylor, Stephanie. 2013. *What is discourse analysis?* Bloomsbury Academic, London.
- The Association for Japanese Language Teaching. 2007. *Japanese for Busy People*. Kodansha International, Tokio, New York, Lontoo.
- Timinsky, Samuel. 2019. "The Nation That Never Rests: Japan's Debate Over Work-Life Balance and Work that Kills." *The Asia-Pacific Journal*, 17(10), 1-16.
- Vesterinen, Ilmari. 1994. Japanin aineellinen ja sosiaalinen kulttuuri. Teoksessa Fält, Olavi., Nieminen, Kai., Tuovinen, Anna. & Vesterinen, Ilmari. (toim.) *Japanin kulttuuri*. Otava, Helsinki.
- Watanabe, Yuuko. 2013. Waaku mochibeeshon. Teoksessa Takahashi, Osamu., Takahashi, Hiroshi., Nakajima, Reiko. & Watanabe, Yuuko. (toim.) *Shakaijin no tame no sangyoo - soshikishinrigaku nyuumon*. Sanno University, Tokio.

8. Liite: Haastattelukysymykset

- 1) 現在の職場でいつ働き始めましたか。
Milloin aloitit työt nykyisessä työpaikassasi?
- 2) 会社の大きさはどのくらいですか。
Mikä on työpaikkasi henkilöstömäärä?
- 3) 仕事を楽しんでいますか。満足ですか。それはなぜですか。
Nautitko työstäsi? Oletko tyytyväinen työhösi? Miksi?
- 4) 仕事でストレスを感じるなら、その原因は何だと思えますか。
Jos tunnet stressiä työssä, mistä se mielestäsi johtuu?
- 5) 同僚との人間関係はどのようなものですか。それはなぜですか。
Millainen suhde sinulla on kollegoihisi? Miksi?
- 6) 同僚との協力はどのようなものですか。
Millaista yhteistyö kollegoiden kanssa on?
- 7) 休憩または仕事以外の時は同僚と一緒に時間を過ごしますか。
Vietätkö aikaa kollegoidesi kanssa tauoilla ja työn ulkopuolella?
- 8) 上司との人間関係はどのようなものですか。
Millainen suhde sinulla on esimiehesi?
- 9) 上司の性格で仕事のやる気を得られますか。
Motivoidutko esimiehesi luonteen ansiosta?
- 10) ミスをしたら、どうなりますか。
Mitä tapahtuu, jos teet virheen?
- 11) 職場では問題や成功したものについて皆で話しますか。
Puhutteko työpaikalla ongelmista ja menestyksistä?
- 12) 上司または会社全体は人間関係の向上のために、何か取り組みや行事を行っておられますか。
Onko työpaikallanne tai esimiehellänne toimintatapoja tai tapahtumia, joiden avulla pyritään kehittämään ihmissuhteita?
- 13) X様ご自身がお考えになる望ましい人間関係はどのようなものですか。
Millaisia ihmissuhteita toivoisit?
- 14) 職場での良い人間関係では何か利益があると思えますか。
Onko mielestäsi työyhteisön hyvissä ihmissuhteissa jotain hyötyjä?

- 15) 職場での人間関係からモチベーションまたは仕事をやる気を得られますか。それはなぜですか。

Saatko työmotivaatiota työpaikan ihmissuhteista? Miksi?

- 16) 職場での人間関係構築や人間関係の向上のために、どのような取り組みや行事が有効だと思いますか。

Millaiset toiminnot ja tapahtumat olisivat mielestäsi tehokkaita työpaikan ihmissuhteiden kehittämisessä?